



**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU ÜYE**  
**ÖZELLİKLERİNİN YÖNETİM KURULU**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Enver KILINÇ**

**Danışmanı**  
**Prof.Dr.M.Zeki AKSAN**

**İstanbul-2016**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Programı Doktora Öğrencisi Enver KILINÇ tarafından hazırlanan “*İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi*” konulu çalışması jürimizce kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 21./04./2016

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Prof.Dr.Zeki AKSAN

Haliç Üniv.( Danışman)



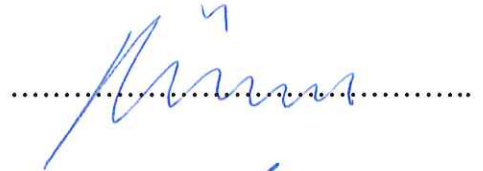
Jüri Üyesi: Prof.Dr.Arman TEKSİN TEVFİK

Haliç Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Doç.Dr.Beliz ÜLGEN

İstanbul Ticaret Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.Sezer CİHAN ÇALIŞKAN

Arel Üniv. ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr.Şeyma ÇALIŞKAN ÇAVDAR

Haliç Üniv. ABD Öğr. Üyesi



## İNTİHAL RAPORU

Turnitin Originality Report  
Enver KILINÇ Doktora Öğrencisi  
From tez (Prof.Dr.Zeki AKSAN )  
Processed on 20Apr2016  
12:31 EEST  
ID: 662387099  
Word Count: 50240  
Similarity Index  
23%  
Similarity by Source  
Internet Sources:  
20%  
Publications:  
11%  
Student Papers:  
7%

## ÖNSÖZ

1970 ve 1980'lerde kurumsal yönetim araştırmaları genelde A.B.D. şirketlerini ele almıştır. 1990'lı yıllarda araştırmalar İngiltere, Almanya ve Japonya gibi diğer gelişmiş ekonomilere yayılmıştır. Son yıllarda ise hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim araştırmaları büyük artış göstermiştir. İş dünyasında, son 20-30 yıldır Doğu Asya, Rusya ve Brezilya'da ve gerekse de ABD ve Avrupa'da büyük işletme skandalları yaşanmıştır. Meydana gelen bu ekonomik krizler yönetim sistemleri üzerinde daha çok tartışılmasını sağlayarak, bir çözüm yolu olarak kurumsal yönetişim konusunu gündeme getirmiştir.

Kurumsal yönetim kavramı; finans, ekonomi, muhasebe, hukuk, yönetim ve örgütsel davranış gibi birçok farklı disiplin arasından çıkmış olması nedeniyle; bir şirketin performansını arttırabilmesi ve sürdürülebilir hissedar değerini sağlayabilmesi amacıyla, organizasyonun yönetilmesi ve kontrol edilebilmesi için oluşturulan sistemler ve süreçler bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda yönetim yapılarının etkinliği, şirket raporlama sisteminin yeterliliği ve güvenilirliği ile risk yönetim sistemlerinin verimliliğini bünyesinde barındıran yönetici rollerini kapsamaktadır. Kurumsal yönetimin iç mekanizmalarından olan yönetim kurulu şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını takip eder. Yönetim kurulu faaliyet sonuçlarının ve finansal durumunun yansıtılmasında, mevzuata ve uluslararası muhasebe standartlarına uyulup uyulmadığını etkin bir şekilde gözden geçirir. Ayrıca şirketin risk yönetimi ile iç kontrolünden sorumludur.

Belirtilen temel kurumsal görevler, elbette etkin bir yönetim kurulunu gerekli kılmaktadır. Kurulu oluşturan üyelerin sahip olduğu özellikler, yapılacak her türlü yönetsel katkının, katma değerin, gelişimin ve idamenin önünü açacaktır. Zaman zaman ve/veya periyodik olarak yapılacak performans değerlendirmeleri ile nerede

olduğumuzu, bizden isteneni yapıp yapamadığımızı ve eksiklerimizi çok daha rahat bir şekilde görebilir ve gelişime açık hale gelebiliriz.

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerine değil, yönetim kurulunun büyüklüğü, liderlik yapısı ve üyelerin kurumsal aidiyetleri gibi yönetim kurulu özellikleri ile yönetim kurulu ve firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Hâlbuki yönetim kurullarının etkisinin anlaşılmasında, öncelikle bu kurulların örgüt yönetimine katkı sağlamak için birikim ve yeteneklerini birleştiren farklı bireylerden oluştuğunun sürekli göz önünde tutulması gereklidir.

Bu çalışmada öncelikle, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin özellikleri incelenmektedir ve yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarının kurul performansına etkisine odaklanılmaktadır. Yönetim kurulu süreci çerçevesinde, kurul üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile göreve yönelik farklılıkları birbirinden ayırt edilmekte ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin kurul performansına etkisi değerlendirilmektedir.

Tez çalışmamda değerli katkılarda bulunan ve öğrencisi olmaktan gurur ve onur duyduğum ve yaptığım çalışmada ne zaman ve nerde olursa olsun yardımını ve desteğini esirgemeyen hocam ve danışmanım Sayın Prof .Dr.M. Zeki AKSAN ile birlikte değerli eleştirileri, yönlendirmeleri ve katkıları için Sayın Prof.Dr. Arman T. TEVFİK hocama şükranlarımı sunarım.

Çalışmamda; Kara Harp Akademisinde büyük bir keyifle beraber ders yapma fırsatı bulduğum, özellikle ilk adımları atmamda ve belirli esasları oluşturmamda yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım, Prof.Dr. Muzaffer AYDEMİR'e ve Doç.Dr. Beliz Ülgen'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın, istatistik boyutu ile analizi esnasında gece gündüz demeden katkılarını ve desteğini sürekli aldığım değerli Arş.Gör. Hasan KARABOĞA kardeşime de teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

İşletme Fakültesinin değerli tüm idari personeline eğitimim süresince gösterdikleri anlayış, destek ve iyi niyet için teşekkürlerimi sunarım.

Elbetteki bu tezin ve kariyerin ortaya çıkışında, kendilerinden çaldığım kıymetli zaman dilimlerine rağmen beni hem cesaretlendiren ve hem de teşvik eden değerli eşim Aytül'e ve çocuklarım Emrah Eren, Tuna Emre ile Aydan'a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2016

Enver KILINÇ



## İÇİNDEKİLER

Sayfa Nu.

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>İ</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>İV</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>İX</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KURUMSAL YÖNETİMİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ</b> .....	<b>4</b>
2.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı.....	5
2.2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları.....	10
2.2.1. Şirket İçi Mekanizmalar.....	12
2.2.2. Şirket Dışı Mekanizmalar.....	13
2.3. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu İlişkisi.....	14
2.4. Yazında Yönetim Kurulu İle ilgili Öne Çıkan Hususlar.....	18
2.4.1. Yönetim Kurulu Yapısı (Kompozisyonu) ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	18
2.4.2. Yönetim Kurulu Performansına Yönelik Yapılan Araştırmalar.....	25
<b>3. YÖNETİM KURULU</b> .....	<b>35</b>
3.1. Yönetim ve Yönetim Kurulu Kavramı.....	35
3.2. Yönetim Kurulu Yapısı.....	39
3.2.1. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı.....	42
3.2.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri.....	45
3.2.3. Yönetim Kurulu Büyüklüğü.....	55
3.3. Yönetim Kurulu Kompozisyonu.....	58

3.3.1.	Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Durumu.....	59
3.3.2.	Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet Farklılıkları.....	60
3.3.3.	Yönetim Kurulu Üyelerinin Uzmanlık Alanı.....	64
3.3.4.	Yönetim Kurulu Üyelerinin Tecrübesi.....	66
3.3.5.	Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Rolü ve Oranı.....	67
3.4.	Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları.....	73
3.4.1.	Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev ve Sorumlulukları.....	77
3.4.2.	Yönetim Kurulu Başkanının Görev ve Sorumlulukları.....	79
3.5.	Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi.....	81
3.5.1.	Stratejik Bakış Açısı .....	86
3.5.2.	Karar Verme .....	92
3.5.3.	Risk Yönetimi .....	94
3.5.4.	Yenilikçilik ve Yaratıcılık.....	96
3.6.	Yönetim Kurulu Süreci.....	98
3.6.1.	Yönetim Kurulu Çalışma Süreci.....	99
3.6.2.	Yönetim Kurulu Toplantıları.....	103
<b>4.</b>	<b>ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ.....</b>	<b>107</b>
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	107
4.2.	Araştırmanın Kapsamı.....	108
4.3.	Araştırmanın Modeli .....	108
4.4.	Araştırma Yöntemi ve Kısıtları.....	110
4.5.	Araştırmanın Metodolojisi.....	111
4.5.1.	Örneklem ve Veri Setinin Oluşturulması.....	111
4.5.2.	Değişkenlerin (Anket Formu) İşlemselleştirilmesi.....	113
4.5.3.	Bağımsız Değişkenler.....	114
4.5.4.	Ara Değişkenler.....	114
4.5.5.	Bağımlı Değişken.....	114
4.6.	Araştırmanın Modeli ve Değişkenler.....	115
4.6.1.	Bağımsız Değişkenler.....	155
4.6.2.	Ara Değişkenler.....	118



4.6.3. Bağımlı Değişkenler.....	127
4.6.4. Yönetim Kurulu İşleyiş ve Performans İlişkisi.....	133
4.7. Analiz ve Değerlendirme.....	137
4.8. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	143
4.8.1. Yaşın Yönetim Kurulu Performansına Etkisi.....	148
4.8.2. Cinsiyetin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi.....	149
4.8.3. Uzmanlık Alanının Yönetim Kurulu Performansına Etkisi.....	149
4.8.4. Tecrübenin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi.....	153
4.8.5. Bağımsızlık Durumunun Yönetim Kurulu Performansına Etkisi.....	154
4.8.6. Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Süreci İlişkisi.....	155
4.8.7. Yönetim Kurulu Süreci ve Performans İlişkisi.....	158
4.8.8. Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Performans İlişkisi Regrasyon Modeli.....	161
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>169</b>
5.1. Bulguların Yorumlanması.....	169
5.1.1. Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Yönetim Kurulunun Sürecine Etkisi.....	170
5.1.2. Yönetim Kurulu Sürecinin Yönetim Kurulunun Performansına Etkisi.....	174
5.1.3. Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulunun Performansına Etkisi.....	175
5.2. Tartışma ve Öneriler.....	178
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>182</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>197</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>205</b>

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**AO** : Aritmetik Ortalama  
**BCG** : Boston Consulting Group  
**BYÜ** : Bağımlı ve Bağımsız Yönetici Sayısı  
**CEO** : İcra Kurulu Başkanı  
**CFO** : Mali İşler Başkanı  
**İMKB**: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin  
**OECD**: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü  
**SPK** : Sermaye Piyasası Kurulu  
**TKYD**: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği  
**TTK** : Türk Ticaret Kanunu  
**TÜSİAD**: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği  
**SOX** : Sarbanes Oxley Yasası  
**SS** : Standart Sapma  
**v.b.** : Ve Benzeri

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa Nu.

Tablo 3.1: Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Ayrımı.....	44
Tablo 3.2: Yönetim Kurulu Üyelerinin Çalıştıkları Sektörler.....	46
Tablo 3.3: Yüksek Öğrenimli Üye Sayısı Hesaplama.....	50
Tablo 3.4: Yönetim Kurulu Üyesi Eğitim Düzeyi.....	51
Tablo 3.5: Yönetim Kurulu Üye Hesaplamaları.....	56
Tablo 3.6: Yönetim Kurulu Üye Sayısı.....	58
Tablo 3.7: Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Dağılımı.....	60
Tablo 3.8: Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyet Dağılımı.....	64
Tablo 3.9: Yönetim Kurulu Üyesi Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi.....	65
Tablo 3.10: Yönetim Kurulu Üyesi Tecrübesi.....	67
Tablo 3.11: Yönetim Kurulu Üyesi Bağımsızlık Durumu.....	73
Tablo 3.12: Yıllık Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı.....	103
Tablo 3.13: Her Toplantıdaki Ortalama Verimli Süre.....	105
Tablo 4.1: Evren Büyüklükleri-Örneklem Sayıları* Evren Büyüklüğü.....	112
Tablo 4.2: Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Durumu.....	116
Tablo 4.3: Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyeti.....	116
Tablo 4.4: Yönetim Kurulu Üyesi Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi.....	117
Tablo 4.5: Yönetim Kurulu Üyesi Tecrübesi.....	118
Tablo 4.6: Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Misiniz?)	118
Tablo 4.7: Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri KMO ve Bartlett Testi.....	119
Tablo 4.8: Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri Faktör Sayısı Açıklanan Varyans Yüzdeleri.....	120
Tablo 4.9: Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	121
Tablo 4.10: Yönetim Kurulu İşleyişi, Genel Çaba Normları Alt Boyutu.....	122
Tablo 4.11: Yönetim Kurulu İşleyişi, Süreç Çatışma Düzeyi Alt Boyutu.....	122
Tablo 4.12: Yönetim Kurulu İşleyişi, Duygusal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu.....	123
Tablo 4.13: Yönetim Kurulu İşleyişi, Kavramsal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu.....	123

Tablo 4.14:Yeteneklerin Mevcudiyeti Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
Tablo 4.15:Yeteneklerin Kullanımı Tanımlayıcı İstatistikler.....	126
Tablo 4.16:Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri KMO ve Bartlett Testi.....	128
Tablo 4.17:Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri Faktör Sayısı Açıklanan Varyans Yüzdeleri.....	128
Tablo 4.18:Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	129
Tablo 4.19:Yönetim Kurulu Performansı, Strateji Alt Boyutu.....	130
Tablo 4.20:Yönetim Kurulu Performansı, Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu.....	131
Tablo 4.21:Yönetim Kurulu Performansı, Risk Yönetimi Alt Boyutu.....	131
Tablo 4.22:Yönetim Kurulu Performansı, Yaratıcılık Alt Boyutu.....	132
Tablo 4.23:Yönetim Kurulu Performansı, Yenilikçilik Alt Boyutu.....	132
Tablo 4.24:Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performanslarına Ait Maddelerin Genel Güvenirlik Analizi.....	133
Tablo 4.25:Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	134
Tablo 4.26:Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi.....	134
Tablo 4.27:Yeteneklerin Mevcudiyeti ile Yönetim Kurulu İşleyişi Arasındaki İlişki Analizi.....	135
Tablo 4.28:Yeteneklerin Mevcudiyeti ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişki Analizi.....	135
Tablo 4.29:Yeteneklerin Kullanımı ile Yönetim Kurulu İşleyişi Arasındaki İlişki Analizi.....	136
Tablo 4.30:Yeteneklerin Kullanımı ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişki Analizi.....	136
Tablo 4.31:Yönetim Kurulu İşleyişinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması..	137
Tablo 4.32:Yönetim Kurulu Performansının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	138
Tablo 4.32.1:Post-Hoc Test Sonuçları.....	139
Tablo 4.33:Yönetim Kurulu İşleyişinin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Aynı Kişi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	140
Tablo 4.34:Yönetim Kurulu Performansının Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Aynı Kişi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	141

Tablo 4.35:Yönetim Kurulu İşleyişinin, Yönetim Kurulu Üye Sayısı, Kurul Toplantı Sayısı ve Toplantıda Harcanan Verimli Süreye Göre Karşılaştırılması.....	142
Tablo 4.36:Yönetim Kurulu Performansının, Yönetim Kurulu Üye Sayısı, Kurul Toplantı Sayısı ve Toplantıda Harcanan Verimli Süreye Göre Karşılaştırılması....	142
Tablo 4.37:Yönetim Kurulu İşleyişinin Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	143
Tablo 4.38:Yönetim Kurulu İşleyişinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	144
Tablo 4.39:Yönetim Kurulu İşleyişinin Uzmanlık Alanına Göre Karşılaştırılması.	145
Tablo 4.40:Yönetim Kurulu İşleyişinin Tecrübeye Göre Karşılaştırılması.....	146
Tablo 4.41:Yönetim Kurulu İşleyişinin Yönetim Kurulu Üyesinin Bağımsız Üye Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	147
Tablo 4.42:Yönetim Kurulu Performansının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	148
Tablo 4.43:Yönetim Kurulu Performansının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	149
Tablo 4.44:Uzmanlık Alanının Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Karşılaştırılması.....	150
Tablo 4.44.1:Yönetim Kurulu İşleyişi ve Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Uzmanlık Alanının Karşılaştırılmasının Post - Hoc Test Sonuçları.....	152
Tablo 4.45:Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Tecrübenin Karşılaştırılması.....	153
Tablo 4.45.1:Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Tecrübenin Karşılaştırılmasının Post-Hoc Test Sonuçları.....	154
Tablo 4.46:Yönetim Kurulu Performansının Yönetim Kurulu Üyesinin Bağımsız Üye Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması.....	155
Tablo 4.47:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Genel Çaba Normları Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	155
Tablo 4.48:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Kavramsal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	156
Tablo 4.49:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Duygusal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	157
Tablo 4.50:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Süreç Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	157

Tablo 4.51:Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	158
Tablo 4.52:Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Risk Yönetimi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	159
Tablo 4.53:Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Yenilikçilik Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	159
Tablo 4.54:Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Yaratıcılık Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	160
Tablo 4.55:Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	160
Tablo 4.56:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Strateji Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	161
Tablo 4.57:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	162
Tablo 4.58:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Risk Yönetimi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	163
Tablo 4.59:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Yenilikçilik Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	164
Tablo 4.60:Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Yaratıcılık Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli.....	164
Tablo 61:Yönetim Kurulu Kompozisyonu, Yönetim Kurulu Süreçleri ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Hipotezlerin Genel Durumu...	165

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa Nu.**

Şekil 4.1: Araştırma Modeli.....	110
Şekil 4.2: Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Performans İlişkisi.....	115
Şekil 4.3: Yönetim Kurulu Süreci İşleyiş Modeli.....	119
Şekil 4.4: Yeteneklerin Mevcudiyeti.....	125
Şekil 4.5: Yeteneklerin Kullanımı.....	127
Şekil 4.6: Yönetim Kurulu Performans İlişkisi .....	127
Şekil 4.7: Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı İlişkisi Modeli.....	133

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Enver KILINÇ  
Ana Bilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Prof.Dr.M.Zeki AKSAN  
Tez Türü ve Tarihi : Doktora-Nisan 2016

### İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU ÜYE ÖZELLİKLERİNİN YÖNETİM KURULU PERFORMANSINA ETKİSİ

#### ÖZET

Araştırmanın amacı, işletmelerde yönetim kurulunun etkinliğini artırma kapsamında yönetim kurulu üye özelliklerinin yönetim kurulu performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel analizler çerçevesinde test edilmesidir. Bu bağlamda tespit edilen alt boyutların kendi aralarındaki ve yönetim kurulu performansı ile olan ilişkileri ortaya konmuştur. Araştırma, işletmelerde yönetim kurulu üye özelliklerinin yönetim kurulu süreci bağlamında yönetim kurulu performansı üzerine etkilerinin incelenmesine yönelik ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'da işlem gören işletmelerin yönetim kurulu üyeleri, örneklemini ise bu işletmelerden yönetim kurulu bulunan ve ankete olumlu yanıt vereceği değerlendirilen işletmelerin yönetim kurulu üyeleri oluşturmaktadır.

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anketin oluşturulmasında kurumsal yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, farklı ölçekler temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Anketin birinci kısmında 11, ikinci kısmında 29, üçüncü ve son kısmında yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları rolleri sergileme yeteneklerini ya da rol performanslarını değerlemek için 34 sorudan



oluşan ve “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralığında 5-li likert tipi bir ölçek yer almıştır. Anket bizzat örnekleme oluşturan yönetim kurullarına web/posta ortamında gönderilerek ve telefon ile bizzat görüşülerek uygulanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows SPSS v22.0 programı kullanılmıştır. Anket sonuçları, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizi ile elde edilmiştir. Analiz sürecinde istatistiksel paket programı kullanılmış, yorumlar yapılmış, sonuçlar üzerinde tartışılmış ve çıkarımlar yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde kurumsal yönetimde öne çıkan temel bilgiler, ikinci bölümünde kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ile yönetim kurulu arasındaki ilişkilerin kavramsal çerçevesi, üçüncü bölümde inceleme konusunu oluşturan yönetim kurulları detaylı bir şekilde ele alınmış, dördüncü bölümde ise çalışmanın anket ile elde edilen verileri analiz edilmiş ve araştırmanın hipotezleri ile anket sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmış, son bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Üye Özellikleri, Yönetim Kurulu Performansı.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Enver KILINÇ  
Department : Business Administration  
Program : Business Administration  
Thesis Advisor : Prof. Dr.M.Zeki AKSAN  
Type of Thesis and Date : Ph.D-April 2016

### **THE IMPACT OF BOARD MEMBERS FEATURES ON BOARD PERFORMANCE IN THE FIRM**

#### **ABSTRACT**

The aim of the research, increase the efficiency of businesses in the management committee board members within the scope of the impact on the performance characteristics of the board is to determine the framework of statistical analysis.

Relationships with one another and board performance of the dimensions identified in this context were revealed. Research company board members in the board process was carried out in the context of the relational model features the board to examine the effects on performance.

The universe of this research, a board member of the company traded in Istanbul, the sample is considered to create a board member of the company board of directors of this company and who responded positively to the survey.

Research data were collected by questionnaire method. The creation of the aforementioned survey, widely used by corporate management reliability and validity of the literature tested by various researchers, it developed using different scales based on the scale developed.

In the first part of the questionnaire has 11 questions, 29 in the second part of the third and to value the latter part of the board of talent exhibited roles owned by a member or part of the performance consists of 34 questions and "strongly disagree" and "strongly agree" 5-S intervals in a Likert-Type scale has taken place. Polls personally sample boards forming the web/mail sent to the media by phone and in person interviews were applied. The main principles of the practice, especially studies, expected results from the study are emphasized contribution to the literature and science of management.

When assessing the results obtained in this study for statistical analysis using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows SPSS v22.0 program was used. Survey results were analyzed by factor analysis, correlation and regression analysis. Statistical software program used in the analysis process, comments made, discussed the results and conclusions are made.

At the beginning there is a general knowledge about study, In the second part of the study, corporate governance and the conceptual framework of the relationship between the board and corporate management, in the third part boards of directors constituting the examination dealt with in detail, in the fourth part the data obtained from surveys of the study analyzed and hypotheses were evaluated with survey results of the research, last section has reviewed the findings obtained from research.

**Key Words:** Corporate Governance, Board of Directors, Board Member Features, Board Performance.

## 1. GİRİŞ

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporunu ilk kez 2003 yılında yayınladığı dikkate alındığında, kurumsal yönetim kavramının önemli boyutta ele alınışının yaklaşık onbeş yıllık bir geçmişi olduğu görülmektedir. Bu zaman dilimi dikkate alındığında, bu çalışmanın, kurumsal yönetim kavramının olmazsa olmazı olan yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerinin, kurulun performansı ile ilişkisini araştırması açısından literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Aslında örgütlerin yönetim kurulları ile ilgili olarak, 1970'li yıllardan itibaren çok fazla sayıda çalışma yapılmasına rağmen; son yıllarda, yönetim kurulları ile ilgili akademik alanda yapılan çalışmalar, uygulama alanında bu konuya gösterilen yoğun ilgi ile paralel olarak gelişime göstermiştir. Örgütlerin yönetim kurulu yapılarını nasıl oluşturdukları, bu kurullarda hangi özellikteki üyelerin yer alması gerektiği önemli tartışma konuları arasında yer almaktadır.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin şirket içi olmazsa olmaz mekanizmalarından birisidir. Yönetim kurulu, şirketlerde sermayedarları temsil eden, her ülkenin mevzuatında farklı şekillerde yer alsada ortak temel değerleri olan ve şirket kapsamında bütün yetkilere sahip organ olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, yönetim kurulu sayesinde üst yönetimin ve işletme faaliyetlerinin devamlı kontrolünü sağlayabilmektedirler.

Yönetim kurulu ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerine değil, yönetim kurulunun büyüklüğü, liderlik yapısı ve üyelerin kurumsal aidiyetleri gibi yönetim kurulu özellikleri ile yönetim kurulu ve firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Hâlbuki yönetim kurulunun etkisinin anlaşılmasında, öncelikle bu kurulun örgüt yönetimine katkı sağlamak için birikim ve yeteneklerini birleştiren farklı bireylerden oluştuğunun sürekli göz önünde tutulması gereklidir.

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organı olarak değerlendirilir. Yönetim kurulu bu görevini mevzuat, esas

sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yerine getirir. Etkin ve uyum içerisinde çalışan bir yönetim kurulu kendi performansını ve şirketin performansını artırırken, yönetim kurulundaki zaafklar ise hem kendi hem de şirket performansını ve işleyişini tehdit eden en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan araştırmalarda, genellikle yönetim kurullarının yapısal özellikleri üzerinde durulmuş; örgüt ile ilgili çıktıları etkileyen kararlar yönetim kurullarını oluşturan üyelerin geçmiş deneyim ve bilgi birikimlerine dayanarak alınmasına rağmen, bu kurulları oluşturan üyelerin özellikleri çoğunlukla dikkate alınmamıştır. Yönetim kurulu üyelerinden beklenen; değişik bilgi, görüş, yaratıcılık ve irdeleyicilik katma potansiyeli, finansal raporları anlama ve irdeleme becerisi, riskleri değerlendirme yeteneği, stratejik düşünme becerisi, yönetimi değerlendirme ve motive edebilme yetkinliği ve her yıl toplantıların en az %75'ine hazırlıklı olarak katılmalarıdır.

Bu çalışmada öncelikle, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin yanısıra yönetim kurulu üyelerinin özellikleri incelenmekte ve yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarının kurul performansına etkisine odaklanılmaktadır. Yönetim kurulu süreci çerçevesinde, kurulu üyelerinin ilişkilere yönelik farklılıkları ile göreve yönelik farklılıkları birbirinden ayırt edilmekte ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin kurul performansına etkisi değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda bu tezin amacı, özellikle yönetim ve liderlik kavramlarının öneminin tartışılmayacak şekilde öne çıktığı günümüzde, firmalar için hayati öneme sahip yönetim kurulu üye özelliklerinin kurul performansına etkisini ortaya koyarak, hem yönetim kurulları hem de üst kademe yönetici grupları ile ilgili yazına katkı sağlamaktır.

Çalışmada ele alınan araştırma sorusu; yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinden cinsiyet, yaş, uzmanlık alanı, tecrübe ve bağımsızlık durumunun; kurul performansına yönelik olarak stratejilerin uygulanması, risk alma, yeniliğe açık olma ve karar verme etkinliğine olan etkisidir. Bu bağlamda yönetim kurulu sürecinin bu ilişkideki etkisi de ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu tezin temel katkısına baktığımızda, yapılan çalışmalarda ana esaslar genellikle kurul yapısı ve firma performansı üzerinde olmuştur. Bu çalışmada ise yönetim kurulu performansını arttırmak ve yönetime kurumsal bir süreç kazandırmak için oluşturulan içsel bir mekanizma olan yönetim kurulunu oluşturan bireylerin özelliklerinin kurul performansına etkisi araştırılmıştır. Küreselleşme ile çok hızlı bir şekilde kendini gösteren; stratejik düşünme, yenilikçi ve yaratıcı bir özelliğe sahip olma, risk yönetimi ile isabetli ve hızlı karar alma durumu kurul performansındaki olmazsa olmaz ilkeler olarak öne çıkmıştır.

İstanbul İlinde faaliyet gösteren ve çalışmamızın örneklemini oluşturan şirketlerin yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri ile ilgili verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerinin kurul performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu tez beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetime ait temel bilgiler, ikinci bölümde öncelikle kurumsal yönetim kavramı ele alınmakta ve yönetim kurulu ile ilgisi üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde, tezin ana konusunu oluşturan yönetim kurulu ele alınmaktadır. Yönetim kurulunun yapısal özellikleri ve yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin farklılığı ile yönetim kurulu performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkiler üzerinde yönetim kurulu sürecine vurgu yapılmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezlerin sınanması ile ilgili araştırma tasarımı ortaya konmaktadır. Son bölümde ise; araştırma bulgularının analiz ve değerlendirmesine yönelik elde edilen bulgular ile araştırmanın akademik literatüre ve uygulamaya yönelik katkısı ile gelecekte yönetim kurulları ile ilgili yapılabilecek araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

## 2. KURUMSAL YÖNETİMİN KAVRAMSAL DEĞERLENDİRMESİ

Kurumsal yönetimin literatürde çok farklı tanımları olmasına rağmen genelde benzer ifadeleri içeren birçok tanıma rastlamak mümkündür. Kurumsal yönetim en genel anlamda; tepe yönetiminin, yönetim kontrolü ve performansına odaklanması ve şirketin (firmanın, kurumun vb.) sahipliği ile yönetim arasındaki belirlenmiş ilişkiler sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal yönetim araştırmaları, genel olarak 1970 ve 1980'lerde ABD şirketleri ele alınarak yapılmıştır. 1990'lı yıllarda ise bu tür araştırmalar İngiltere, Almanya ve Japonya gibi diğer gelişmiş ekonomilere de yayılmıştır. 2000'li yıllarda ise hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim araştırmaları büyük artış göstermiştir. Kurumsal yönetim reformlarının modern sürecinin, 1991 yılında İngiltere'de Cadbury komitesinin oluşturulmasıyla başladığı ifade edilmektedir. Bu komite tarafından, kurumsal yönetim iyi uygulamalarını şekillendirmek ve kurumsal yönetim sistemini açığa kavuşturmak için Cadbury Raporu 1992 yılında yayınlanmıştır. Daha sonra farklı zaman dilimlerinde çeşitli ülkeler tarafından kurumsal yönetim kod ve ilkeleri oluşturulmuştur (Çarıkçı ve diğer., 2009).

Kurumsal yönetim kavramının ülkemizde öneminin anlaşılmasının yaklaşık çeyrek asırlık bir geçmişi vardır. İş dünyasında son yıllarda gerek Doğu Asya, Rusya ve Brezilya'da yaşanan ekonomik krizler ve gerekse de ABD ve Avrupa'da yaşanan büyük işletme skandalları, yönetim sistemleri üzerinde daha çok durularak, bir çözüm yolu olarak "kurumsal yönetişim" konusunu gündeme getirmiştir (Akıncı, 2011:1). Kurumsal yönetimin temelini oluşturan çeşitli teoriler; temel disiplinler olan finans, ekonomi, muhasebe, hukuk, yönetim ve örgütsel davranış gibi birçok farklı disiplin arasından çıkmıştır. Kurumsal yönetim kavramının gelişimini etkileyen teoriler incelendiğinde, bu teorilerin ortaya çıkışının kurumsal yönetim kavramının öneminin anlaşılmasına kıyasla çok daha eski tarihlere dayandığı görülmektedir. Bu

teoriler genel olarak; vekâlet teorisi, işlem maliyeti ekonomisi, hizmetkârlık teorisi, paydaş teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi olarak literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

## **2.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı ve Kapsamı**

Kurumsal yönetim, özellikle sanayileşmeyle beraber etkisini arttırmasına rağmen bin yıldan fazla bir süredir uygulanmakta ve bu alan ile ilgili yürütülen araştırmalar uzun bir süredir devam etmektedir.

Kavram olarak kurumsal yönetimin 1980’li yıllara kadar literatürde yer almadığı görülmektedir. 1980’li yıllardan sonra, bu alanla ilgili önemli araştırmalar yapılmasına rağmen, kurumsal yönetim, 2000’li yılların başlarında meydana gelen kurumsal skandallardan sonra her alanda daha fazla devletlerin gündemine tekrar gelmeye başlamıştır. Günümüzde işletmelerin çevresinde ortaya çıkan ve hızla değişen ekonomik koşullar, artan rekabet ve belirsizlikler işletmelerin sağlıklı şekilde çalışmasını ve varlığını tehdit etmektedir. Bu tehditlerin ortadan kaldırılması ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesinde yönetim anlayışlarının kurumsallaşma yönünde süratle değişmesi veya kurumsallaşmanın süratle tamamlanmasının gerekliliği olmazsa olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumsal yönetim, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar, ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetiliş tarzını belirler hale gelmiştir.

İngilterenin kurumsal yönetişim alanındaki en önemli çalışmaları; Cadbury Raporu (1992), Greenbury Raporu (1995), Combined Code (1998) ve Hampell Raporunda (1998) yer alan bilgiler ışığında oluşturulmuştur. ABD’de son dönemlerde kurumsal yönetişim alanında yapılan düzenlemelerin en önemlisi 30 Temmuz 2002’de kabul edilen Sarbanes-Oxley düzenlemesidir. Bu düzenlemelerde yer alan hususlar müteakip bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır.

Kurumsal yönetim kavramı, ortaya çıkan bu esaslar çerçevesinde, Türkiye’de ilk kez 2002 yılı Aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:



Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” raporuyla, TÜSİAD tarafından ele alınmıştır. Yine TÜSİAD tarafından 2003 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile de çeşitli araştırmalar ve eğitimler gerçekleştirilerek, kavramın bilinirliği artırılmaya çalışılmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında yayınlanan, halka açık anonim şirketlere tavsiye niteliğindeki “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri baz alınarak oluşturulmuştur. Bu ilkeler daha sonra 2005 yılında, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndeki değişiklikler sebebiyle revize edilerek tekrar yayınlanmıştır.

Kurumsal yönetimin nerdeyse aynı sözcüklerle ifade edildiğini literatürü incelediğimizde görmekteyiz. Tanımda öne çıkan sözcüklerden bazıları, şirket yönetimi, performans, kâr sağlama, stratejik yönetim, insan kaynakları, yönetim kurulu ve üst yönetim ilişkisi ve sistematik bir yönetimidir. Bu çerçevede genel kabul görmüş bazı tanımlara yer verilmiştir.

Doğan (2007:55) tarafından yapılan çalışmada, 1932 tarihli Berle ve Means tarafından yazılan “The Modern Corporation and Private Property” adlı kitabın “Kurumsal Yönetim” terimine değinen ilk eser olarak kabul edildiği belirtilmiştir. Kurumsal yönetimin ilk tanımlamalarından biri de Cadbury Raporundaki (1992) “Kurumsal yönetim, şirketi yöneten ve kontrol eden bir sistemdir.” tanımıdır.

OECD’nin tanımına göre kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. İyi kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve üst yönetimin, şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelmeleri için uygun teşvikleri sağlamalı ve etkin denetimi kolaylaştırmalıdır (Darman, 2009:7).

TKYD’ye göre kurumsal yönetim; bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün

kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir (TKYD Aile Anayasası, 2012).

Çemberci'nin Ülgen ve Mirze'den aldığı tanıma göre ise kurumsal yönetim kavramı; "İşletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahiplerini, çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır" (Çemberci, 2013).

Ekşi (2009:5) tarafından yapılan çalışmada, Koçel'den (2007) alınan tanımda kurumsal yönetim; devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kreditorler nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranması olarak tanımlanmıştır. Yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetimin ise şirketin yönetimi, şirketin sahipliği ile yönetimi arasındaki ilişkiler sistemini temsil ettiğini belirtmiştir.

Kurumsal yönetim bir anlamda yönetim faaliyetlerinin bir ekip tarafından yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetim, bir örgütün misyon, vizyon, strateji, yapı, kültür ve liderlik biçimi gibi örgütsel beyne ve bedene ait unsurların kim tarafından belirleneceği ve düzenleneceği sorularına cevap arayan bir yönetim tekniği olarak görülebilir (Şengür ve Püskül, 2011). Kurumsal yönetişim, bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesi, etkin çalışması ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer oluşturmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, ilke ve uygulamalar bütünü olarak ifade edilmektedir (Akıncı, 2011:10).

Erişmiş (2013) tarafından Knell'den yapılan alıntıya göre yönetim; önceden belirlenmiş davranış standartlarına uyumu ve bağlılığı etkilemeye yönelik uygulamaların düzenlenmesi ve kontrolüdür. Kurumsal yönetim ise önceden belirlenmiş standartlara uyum göstermeye ve bu standartlara bağlılığa yönelik olarak şirket ilişkilerine uygulanan düzenleyici hükümlerdir. Diğer bir ifade ile kurumsal yönetim, tüm iş süreçlerinin ele alındığı etiksel bir çevredir (Erişmiş, 2013:5).

Kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşımaktadır. Kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, “sistem” haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi gerekir. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin oluşturulması; yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret etmektedir (Delotti, 2007).

Argüden (2007a:9) tarafından ifade edilen ana esaslar çerçevesinden baktığımızda, Kurumsal Yönetişim (“corporate governance”) küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını kapsamaktadır.

Kurumsal yönetim, kurumsal güvenin temelini oluşturmaktadır. Kurumsal yönetimin üzerinde uzlaşmış tek bir tanımı bulunmamaktadır. Kurumsal yönetimin tanımı ile ilgili farklı disiplinlerden gelen yazar ve araştırmacıların tanımlamaları azda olsa değişkenlik göstermektedir. Bu durumda da farklı meslek ve uzmanlık alanlarından hukukçular, iktisatçılar, girişimciler ve yöneticilerin birbirlerinden oldukça farklı tanımlamalarına rastlanılmaktadır. Buna göre kurumsal yönetim kavramının temelinde şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem karşımıza çıkmaktadır.

Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan olan Cadbury ve Sarbanes-Oxley (SOX) raporlarında öne çıkan kurumsal yönetime yönelik üzerinde durulması gereken ana hususlar aşağıda belirtilmiştir.

Cadbury raporu özellikle 6 özelliği belirtmiştir;

- Objektif olabilmek için bağımsız icracı olmayan üyelerin daha geniş kullanımı,
- Üye çoğunluğu minimum üç icracı olmayan üyeden oluşan bağımsız bir denetim komitesinin tanıtımı,

- İkiliği önlemek için, bağımsız ve tarafsız Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO arasındaki görev ayrımının yapılması,
- Yönetici ödül ve teşviklerini belirlemek için bir ücret komitesi kullanımı,
- Bağımsız yeni yönetim kurulu üyelerini sunacak bir aday komitesinin belirlenmesi,
- En iyi uygulamaların detaylı koduna kesinlikle uyulması.

Sarbanes-Oxley çalışması da Cadbury raporu çerçevesinde 5 ana hususa vurgu yapmıştır;

- Denetim firmaları bağımsızlığının güçlendirilmesi,
- Finansal tabloların ve kurumsal açıklamanın kalite ve şeffaflığını artırmak,
- Kurumsal yönetimi geliştirmek için, kamu şirketi çalışanları ve hissedarları korumak,
- Şirket yöneticileri sorumluluğunu artırmak,
- Kanunların uygulanmasını güçlendirmek, hileli davranışları caydırmak ve cezalandırmaktır.

Yukarıda belirtilen ana esaslar ve yayınlanmış çalışmalarda öne çıkan husularla birlikte, Erişmiş (2013:23) tarafından yapılan çalışmada iyi kurumsal yönetimin başarılabilmesi için bir şirketin aşağıda belirtilen konular ile ilgili bir duruş sergilemesi gerektiği vurgulanmıştır;

- Strateji,
- Yönetim,
- Şirket kültürü,
- Şirket raporlama sistemi,
- Bilgi teknolojisi sistemleri,
- Yönetim kurulu faaliyetleri,

Aynı şekilde Sermaye Piyasası Kurulunun “Kurumsal Yönetim İlkeleri” dört ana başlık altında toplanmaktadır;

- Pay Sahipleri,
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- Menfaat Sahipleri,
- Yönetim Kurulu,

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Erişmiş (2013)'in yaptığı çalışmada belirttiği esaslar dikkate alındığında, kurumsal yönetim, şirketlerin stratejik yönetimi ve yönlendirilmesi ile sorumlu olan üst yönetimin bu sorumluluklarını yerine getirirken, şirket üzerinde kendilerini belirli sebeplerle hak sahibi gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen kurumsal yönetim ilkeleri; etkili kurumsal yönetim için temellerin sağlanması, paydaşların hakları, paydaşlara eşitçe davranış, menfaat sahiplerinin kurumsal yönetimde rolü, açıklık ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumluluklarını kapsamaktadır (Çarıkçı ve diğ., 2009). Üst yönetimin şirketin hak sahiplerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığının, hazırlanan stratejilerin bu misyon ile uyuyup uyuşmadığının, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığının izlenmesi ve kontrol edilmesi, kurumsal yönetim kavramının konusu dahilinde yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 423).

Sonuç olarak, tanımlardan çıkarılacak ortak noktaya göz atacak olursak kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin denetlenmesi, yönlendirilmesi ve şirket üzerinde hak iddia eden grupların üst yönetimle olan ilişkilerinin tümünü kapsayan sistematik bir dizi kurallar ve esaslar bütünüdür. Doğan (2007:40) tarafından da belirtildiği gibi kurumsal yönetimin bu kadar önem kazanmasının gerekçelerinin başında, yüksek oranda görülen başarısızlıklar, suistimaller, yaşanan finansal krizler ve gelişmekte olan ekonomilerdir.

## **2.2. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları**

Kurumsal yönetim mekanizmaları, çeşitli kontrol araçlarının şirketin etkin bir şekilde faaliyet göstermesini ve yönetimin performansını en üst seviyeye

ıkarılmasını sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu kontrol araçlarının temel işlevi, yöneticilerin şirket amaçlarına uygun olarak hareket etmesini ve şahsi çıkarlarının dışında çalışmalarını sağlamaktır.

Kurumsal yönetişim mekanizmaları işletme içi mekanizmalar ve işletme dışı mekanizmalar olarak iki gruba ayrılmaktadır. İşletme içi mekanizmalar; yönetim kurulları, mülkiyet yapısı, yönetici teşvik ve ücret sistemleri olarak belirtilirken, işletme dışı mekanizmalar ise; kontrolü ele geçirme tehditleri, yönetici emek pazarı ve yasal düzenleyici sistem olarak sıralanmaktadır. Yönetim üzerinde kontrol, şirket içindeki düzenlemeleri ifade eden içsel kurumsal mekanizmalarla sağlanabileceği gibi, dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarını ifade eden çeşitli piyasa gleri tarafından da uygulanabilmektedir (Koçer, 2006:33).

Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalarda, en önemli kurumsal yönetim mekanizmasının, yönetim kurulları olduğu vurgulanmaktadır. Mali piyasaların küreselleşmesi ve liberalleşmesi, kurumsal yönetim ile ilgili skandallar ve hesap verme ve şeffaflık ile ilgili daha güçlü talepler, yönetim kurullarının görevlerini ve işlevlerini, kurumsal yönetim tartışmalarının merkezine yerleştirmiştir. Yönetim kurulunun oluşumu, üyelerinin nitelikleri ve işleyişi bütün dünyada kabul edilen kurumsal yönetim temel prensiplerinin uygulanabilirliğinde önemli rol oynamaktadır.

şirket yönetimini iyileştirici standartlara duyulan ihtiyaın ilk kez Amerika'da 1970'li yıllarda Watergate Skandalı ve sonrasında yaşanan yolsuzluklar sonucunda ortaya çıktığı dikkate alındığında olumsuz gelişmeler sonrasında İngiltere, 1980'li yılların başlarında, yönetimin yeterliliğini tartışmaya başlamıştır. Yaşanan şirket skandallarının ardından (Polly Peck, British ve Commonwealth, vb.) kurumsal yönetimin temelini oluşturan kurumsal yönetim mekanizmaları çalışmalarına başlanmış ve özellikle şirketlerin yönetim kurulu yapılanmalarında dikkatli olunması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Kurumsal yönetimin odak noktası yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulunun oluşumu, üyelerinin nitelikleri, şeffaf ve etkin işleyişi, adil, hesap verebilir ve sorumluluk ilkelerine sahip bir kurumsal yönetim anlayışi getirmektedir. Bütün

dünyada kabul edilen kurumsal yönetim kodları, şirketlerde yönetim kurulunun oluşturulması ve yönetim kurulunun hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri ile olan ilişkilerde görev ve sorumluluklarının düzenlenmesini ele almaktadır (Darman, 2009:2).

Gerek devletin kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri, gerek Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde iş hayatına gelen yeni düzenlemeler, gerekse de Türk Ticaret Kanunundaki gelişmeler Türkiye'deki işletmelerin kurumsal yönetimlerini biraz daha zorunlu hale getirmiştir (Çemberci, 2013).

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği'nin 2002 yılının Aralık ayında yayımladığı "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" adlı rapor, yönetim kurulunun işletmelerin en önemli stratejik organı olduğunu belirtmektedir. Buna göre yönetim kurulunun, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak işletmeyi faal bir şekilde yönlendirerek uzun vadede hissedarların sürekli kazanç elde etmelerini sağlamak gibi önemli bir görevi vardır. Yönetim kurulu bu ana görevine ek olarak işletmenin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumludur.

Kurumsal yönetişimin, işletmelerin ve ülkelerin büyüme ve gelişimine, kalkınmalarına katkıda bulunduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. İyi bir kurumsal yönetişim için yönetim kurullarının yapısı ve işleyişi göz ardı edilemez. Yönetim kurulları, işletme ile sermaye sahipleri arasındaki ilişkileri ve işletme ile yöneticiler arasındaki sözleşmeden doğan ilişkileri koruyan bir kurumsal yönetim mekanizması olarak görülmektedir (Akıncı, 2011:i).

### **2.2.1. Şirket İçi Mekanizmalar**

İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları literatürde çok geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Örneğin yönetim kurulları, mülkiyet yapısı, üst yöneticilere sağlanan mali haklar ve hissedar ilişkileri başlıca içsel mekanizmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, çalışmanın ana hatlarına oluşturan yönetim kurullarına yer verilmiştir.

Cadbury raporu, Sarbanes-Oxley raporu, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) kurumsal yönetim ilkeleri gibi kurumsal yönetim çalışmalarında yönetim kurulları önemli yer tutmaktadır. Yönetim kurulları, sermaye yapısı, yönetsel ücret ve teşvikler, en iyi uygulama kodları başlıca şirket içi yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim mekanizmasının en önemli yapıtaşı olan yönetim kurulları geçtiğimiz son yirmibeş-otuz yılda şirket başarısızlıkları, şirket performansları ile ilgili endişeler ve yönetim sorunları gibi nedenlerle dünya çapında büyük ilgi odağı haline gelmiştir. Yönetim kurulları, teoride kurumsal yönetimin etkin mekanizması olarak ele alınsada, pratikte değeri çok açık değildir. Ekşi (2009:5) tarafından yapılan çalışmada içsel kurumsal yönetimde, yönetim kurullarının öneminin arttığı ifade edilmiştir. Yönetim kurulu, şirketin en üst organıdır. Kurulun asli görevleri kontrol ve danışmanlık olarak belirtilmiştir. Şirketin iç faaliyetleri ile ilgili olan kontrol görevi, denetim ve izleme unsurlarını, danışmanlık görevi, şirketin hedef ve stratejilerinin belirlenmesini içermektedir. Şirketin dış faaliyeti ile ilgili olarak, kurulun uygun kaynak temini görevi bulunmaktadır. En önemli içsel mekanizma olarak ortaya çıkan yönetim kurulu, şirketlerde mülkiyet ile kontrol ayırımından kaynaklanan ve hissedarlar ile yöneticiler arasında yaşanan vekâlet problemlerinin en aza indirgenmesi, şirket içindeki güç dengelerinin sağlanması ve şirket faaliyetlerinin denetlenmesi amacını taşımaktadır.

Yönetim kurulları, bu araştırmada temel inceleme konusu olmasından dolayı, üçüncü bölümde geniş bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.2.2. Şirket Dışı Mekanizmalar**

Şirket kontrolünü ele geçirme piyasası, yasa ve düzenlemeler, yönetici iş gücü (emek) piyasası ve sermaye piyasaları şirket dışı yönetim mekanizmaları olarak yapılan araştırma ve çalışmalarda ele alınmaktadır.



### 2.3. Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu İlişkisi

Küreselleşme ile birlikte ortadan kalkan ülke sınırları, bunun yanında hızla yer değiştiren sermaye ve ülke kaynakları birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. İşletmelerin bu rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri ancak sağlıklı, şeffaf, denetlenebilir ve dürüst bir yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir.

Kurumsal yönetim tanımlarında ifade edilen “yönetim” kavramının, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin temel alındığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade ettiği ortaya çıkmaktadır. Yönetim, belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile de ilgilenmektedir. Görüldüğü gibi kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir ana kavramdır. Buna göre, “kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir (Delotti, 2006).

OECD tarafından 2004 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” raporuna göre ise iyi kurumsal yönetim; yönetim kurulu ve yöneticilerin şirket ve pay sahiplerinin menfaatlerine olan amaçların peşinden gitmeleri için doğru teşvikleri sağlamaları ve etkin kontrol mekanizmasına yardımcı olmaları olarak ifade edilmiştir.

Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır. Yönetim kurulu üyeleri, objektif bir şekilde iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların

çıkarları doğrultusunda yönetim uygulamalarını yerine getirmek zorundadır (Karamustafa ve diğ., 2009).

Finkelstein ve Hambrick (1996), yönetim kurulunu, kurumsal yönetimin kalbi olarak ele almış ve bunun sebebini aldığı kararlara ve kurumun geleceği ile ilgili verdiği kararlara bağlamıştır. Tariq ve diğ., (2014)'nin Gillian'dan (2006) aldığı ifadede yönetim kurulunun, yönetişimin ana esasını oluşturduğu ve içsel mekanizma olarak yönetişimi sağladığı belirtilmektedir.

Kurumsal yönetimin odak noktasının yönetim kurulu olduğu hemen hemen yapılan her çalışmada vurgulanmaktadır. Bütün dünyada kabul edilen kurumsal yönetim kodları, şirketlerde, yönetim kurulunun oluşturulması ve yönetim kurulunun hissedarlar ve diğer menfaat sahipleri ile olan ilişkilerde görev ve sorumluluklarının düzenlenmesini ele almaktadır. Yönetim kurulunun oluşumu, üyelerinin nitelikleri, ve işleyişi bütün dünyada kabul edilen kurumsal yönetim temel prensiplerinin uygulanabilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle yurt dışında yapılan ampirik çalışmalarda “kurumsal yönetim kriteri” olarak kimi zaman “kurum içi paydaşlık”, “yönetici-hissedarlık yapısı”, “yönetim kurulu kompozisyonu/yapısı”, “şirket sahipliğindeki yoğunlaşma derecesi”, “paydaşlık-kontrol hakları arasındaki ilişki”, “yönetim kurullarında bağımsız yönetici yapısı” vb. ölçüler kullanılmıştır (Gürbüz, 2005).

Kurumsal yönetişim yazını; yönetim kurulu büyüklüğünü, ikili liderlik yapısını, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranını, yönetim kuruluna bağlı faaliyet gösteren komitelerin bağımsızlığını ve bileşimini yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin en belirgin yönleri olarak ifade etmektedir.

Her kurum için kurumsal yapıların en önemli organı ve karar mercii olan yönetim kurullarının, hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler yaptıkları gibi konular, kararların ve yönetimin kalitesini etkileyen unsurlardır (Argüden, 2007a:10). Kurumsal yönetim sisteminde, şirketin menfaat sahiplerinin yararı doğrultusunda faaliyet göstermesinden nihai olarak sorumlu olan organ yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, genel kurulda hissedarlar tarafından kendisine verilen yetki ile onların menfaatini gözetecek bir

yönetim tesis eder ve yine bu kriter uyarınca yönetimin başarısını değerlendirir (Delotti, 2006).

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder. Bu ilke ile kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü taşımasını sağlar. Yönetim kurulu üyeleri, objektif bir şekilde iyi niyetle, gerekli dikkat ve özeni göstererek, şirketin ve hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetim uygulamalarını yerine getirmek zorundadır (TÜSİAD, 2002).

Akıncı (2011:53) tarafından yapılan çalışmada, 2003 yılında Finansal Raporlama Konseyinin Higgs Raporu'nu da dikkate alarak Combined Code'u güncelleyerek yaptığı gerekli düzenlemeleri neticesinde yönetim kurulları konusunda ele alınan önemli tavsiyeler şu şekilde belirtilmiştir;

- Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı ayrı kişiler olmalıdır,
- Yönetim Kurulunda icracı ve icracı olmayanlar arası denge olmalıdır,
- Bağımsız üyeler tanımlanmalıdır,
- Yönetim Kuruluna bağlı olarak faaliyet gösteren atama, ücret ve

denetim komitesi olmak üzere üç alt komite bulunmalıdır.

Yönetim kurulunun bu kritik görevleri başarıyla yerine getirebilmesi, uygun bir yapıda oluşturulmuş olmasına bağlıdır. Bu yapı, yönetim kurulunun uzmanlık alanları birbirini tamamlayıcı nitelikte olan üyelere oluşturulması ve yeterli sayıda bağımsız üyeye yer verilmesi ile kurulabilir (Delotti, 2006). Yönetim kurulu, işletme stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, işletme yönetiminden bağımsız olarak işletme işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapmak, çıkar çatışmalarını yönetmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak zorundadır.

İyi kurumsal yönetim, kalıplar ve yapılar ile ilgili bir kavram değildir. İyi kurumsal yönetim, etkin olması için doğru olan hareket tarzlarını belirlemeye yönelik organizasyon kültürünü oluşturarak, özendirerek ve kolaylaştırarak varlığını

göstermelidir. Yönetim kurulunun asli görevleri kontrol ve danışmanlıktır. Kontrol görevi, denetim ve izleme unsurlarını, danışmanlık görevi, şirketin hedef ve stratejilerinin belirlenmesini içerir. Bu görevler, şirketin iç faaliyetleri ile ilgilidir. Şirketin dış faaliyeti ile ilgili olarak, kurulun uygun kaynak temini görevi de bulunmaktadır (Ekşi, 2009:122).

Kurumsal yönetim literatüründe, yönetim kurulu ile ilgili olarak üyelerin sermaye payları, Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı ayrımı, kurulun bağımsızlığı ve üye sayısı ile şirket performansı arasındaki ilişkinin daha çok araştırıldığı görülmektedir. Ülkemizde SPK'nın 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı kararı ile halka açık şirketlerin, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu ile ilgili 27 maddelik Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nun 18. maddesinde yönetim kurulu üyelerinin icracı, icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı yapılması öngörülmüştür (SPK, 2005).

İşletmenin hayatını sürdürebilmesi için izlenmesi, yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu, şirkete rehberlik edecek genel stratejileri belirlerken, şirketteki uygulamaları ve yürütmeyi de denetler (Gökçen ve diğ., 2012). Fonksiyonel bir yönetim kurulunun en belirgin özelliği, her şeyden önce yönetim(management) ile kurumsal yönetim(governance) arasındaki farkı kavramış ve bunu iş görme tarzına yansıtmış olmasıdır (Gözüm, 2012a:4).

Ülkemizde konu ile ilgili yayımlanan en kapsamlı çalışmalardan biri Dr. Burak KOÇER'in (2006) "İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma" adlı eseridir. Kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalardan başlıcaları arasında; Argüden (2007), Doğan (2007), Delotti (2006-2007-2008 ve 2009 araştırmaları) ve Gözüm'ün (2012, 2012a) eserleri bulunmaktadır.

Kurumsal yönetime, işletmelerin nasıl ve kimler tarafından yönetileceği ve kontrol edileceği ile bağlantılılığı çerçevesinden baktığımızda, yönetim kurulunun doğu Hollanda'nın Hindistan şirketlerinde 1602 yılında kurulmasından bu yana 400 yıldan fazla var olduğu belirtildi (Li ve diğ., 2012), ülkemizde 2000'li yıllara kadar kurumsal yönetim kapsamında yönetim kurullarını ele alan araştırma sayısı

yok denecek kadar az olmakla beraber son yıllarda, özellikle kurumsal yönetimin kalbi olarak değerlendirilen yönetim kurulu ve firma performansı arasındaki etkileşimi ortaya koymaya yönelik çalışmalar daha çok yapılmıştır.

## **2.4. Yazında Yönetim Kurulu İle ilgili Öne Çıkan Hususlar**

Yönetim kurullarının yapısı ve yönetim kurullarının kompozisyonu ile ilgili yazında, yönetim kurullarının demografik özellikleri, büyüklüğü ve kompozisyonu ve bu değişkenlerin, örgütün performansına ve örgütün stratejisine etkileri genel olarak incelenmiş ancak yönetim kurulunun yapısı ile kompozisyonunun kurul performansına etkisine pek değinilmemiştir.

### **2.4.1. Yönetim Kurulu Yapısı (Kompozisyonu) ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Çalışmamızın esasını oluşturan yönetim kurulu kompozisyonunun ele alındığı çalışmalara bakacak olursak, öncelikle SPK'nın hisseleri borsada işlem gören ve İMKB-30 endeksine dâhil olan şirketlere yönelik uyguladığı “Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi” sonuçlarına göre; şirketlerin %88’inde icrada görevli olan ve olmayan üyelerin olduğu ve %42’sinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev aldığı görülmüştür. Şirketlerin yalnızca %15’i yönetim kurulu üyelerinde; bilgi, beceri, tecrübe ve eğitim bakımından bulunması gereken niteliklere esas sözleşmelerinde yer verdiklerini belirtmişlerdir (SPK, 2004).

TKYD ve Boston Consulting Group’un (BCG) Eylül 2004-Şubat 2005 tarihleri arasında yaptıkları ortak çalışmada ise “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın anket sonuçlarına göre araştırmaya katılan şirketlerde ortalama yönetim kurulu sayısının yedi kişi olduğu ve bu kişilerden birinin bağımsız üye olarak tanımlandığı görülmektedir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

Singapur'da kurumsal yönetişimi inceleyen çalışmada yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu süreci ve yönetim kurulu rol performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada yönetim kurulu ile ilgili CEO ile Yönetim Kurulu Başkanikilemi, içerden ve dışarıdan olan üyeler ve yönetim kurulu büyüklüğü incelenmiştir. Yönetim kurulu tanımı geniş anlamda, yönetim kurulu yapısı ve yönetim kurulu görev dağılımından oluşmaktadır. Böylece yönetim kurulu yapısı, yönetim bağlantıları, üyelerin pozisyonu ve gücü ile de ilgilenmektedir (Ong, 2004:1).

Ong ve Wan (2005) tarafından yapılan çalışmada, yönetim kurulunun yapısının değil sürecinin önemli olduğu ortaya konmaktadır. Wan ve Ong'un Lawrence (1997)'ten aldığı bilgi ereesinde yönetim kurulu yapısının göründüğü kadar önemli olmadığı belirtilmiştir. Yönetim kurulu yapısının aslında içerden ve dışarıdan yönetimde yer alan üyelerin farklılığını taşıdığı vurgulanmıştır. Yapılan çalışmada yönetim kurulu özellikleri açısından, kurulların yaklaşık yüzde 30'unda Yönetim Kurulu Başkanlığı ve CEO'su ikiliğinin olduğu, ortalama yönetim kurulu büyüklüğünün 7,4 üyeden oluştuğu, icracı olmayan üyelerin ortalama sayısının 5 olduğu tespit edilmiştir.

Heidrick ve Struggles (2006-2007) tarafından yapılan çalışmada, kurulun kompozisyonu ve yapısı incelenmiş; ankete katılan kurulların, yaş sınırlamasının %65 oranında olduğu tespit edilmiş, bunun aksine ankete katılanların %78'inde çalışma süreci kısıtlamasının olmadığı bildirilmiştir. Aynı çalışmaya katılan yönetim kurulu ortalama ye sayısının 10.4 olduğu, içerden üyelerin sayısının 2.6, dışarıdan olan üyelerin sayısının ise 7.8 olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan yapılan çalışmada, her ne kadar yönetim kurulu çalışma süresi, yaş ve diğer kurullarda çalışma sınırlandırılrsa da aynı şekilde yönetim kurulu yapısında statü, finansal yapılanma ve kurumun kurallarına göre de değişim göstermektedir.

İyi şirket Danışmanlık tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen araştırmada, İMKB-100 endeksinde yer alan şirketlerin %25'inin bağımsız üyeye sahip oldukları ve bağımsız ye sayısının 1/3 oranında olan şirket sayısının %7 olduğu belirtilmiştir. Heidrick ve Struggles'ın Aralık 2007 tarihinde Türkiye'de İMKB-30 endeksinde yer

alan şirketlerin kurumsal yönetim seviyelerini incelediği “Corporate Governance Report 2009” araştırması sonuçlarına göre yönetim kurulu üye sayısı ortalaması 8.5 olarak çıkmıştır. Aynı çalışmada, Avrupa’nın on üç ülkesinde yönetim kurullarındaki üyelerin ortalama sayısı ise 11.8’dir. Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin %63’ünün yönetim kurullarında, tek bir bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmadığı ve Türk şirketlerinde bağımsız üyeliklerin kullanım oranının %8 olduğu vurgulanmıştır.

Deloitte’nin 128 İcra Kurulu Başkanı ve yönetim kurulu üyesiyle gerçekleştirdiği “Yönetim Kurulları 2009” araştırmasında, şirketlerin %37,8’inin 3-5 üyeden, %43,5’inin 6-8 üyeden, %16,2’sinin ise 9 ve üzeri üyeden oluştuğu ve tüm katılımcıların şirketlerinde bağımsız üye bulunduğu belirtilmektedir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

Düztaş, (2008:40) tarafından yapılan çalışmada, yönetim kurulu yapısı (Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı’nın aynı kişi olması durumu, yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız üye oranı) ve şeffaflık arasındaki ilişki incelenmiştir. Düztaş yönetim kurulunu dış dünya ile bağlantı kuran bir mekanizma olarak belirtmektedir. Ayrıca kurulu; organizasyonu birbirine bağlayan bir zincir olarak; örneğin bağımsız yöneticilerin atanması, kurulun birbirine kenetlenmesi ve dış dünyadaki belirsizliklere karşı tedbir alması gereken bir kurul olarak görmektedir.

Deloitte ve Capital Dergisi tarafından 2009 yılı ikinci yarısında, Türkiye’deki en büyük şirketlerde görev alan yönetim kurulu üyeleri üzerine yapılan ulusal bir ankette; çalışmaya katkıda bulunan şirketlerin çoğunluğu (%44,2) yönetim kurullarında üye sayısının 3 ile 5 arasında değiştiğini, %81’inde CEO’ların, %35’inde CFO’ların yer aldığını, bunun yanı sıra %75’inde ise bağımsız üye bulunmadığını belirtmişlerdir. Bağımsız üyesi bulunan yönetim kurullarında ise 1 veya 2 bağımsız üye bulunduğunu ve bunların çoğunluğunun profesyonel yönetici olduğunu belirtmişlerdir. Yönetim kurullarının %25’inde bağımsız üye bulunmaktadır ve bu üyelerin %30’u profesyonel yöneticidir. Ankete katılan üyelerin yarısı bağlı buldukları yönetim kurullarında bayan üye bulunduğunu, %42’si yabancı uyruklu üye bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim kurulunun bileşimi ve

yapısı anketine katılan yönetim kurullarının büyük bir bölümünde (%92) kurul üyeleri için yaş sınırlaması olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber, katılımcıların %66'sı bağlı buldukları yönetim kurullarında çalışma süresi sınırlaması olmadığını ifade etmiştir.

Yönetim kurulu, yöneticilerin davranışlarını izleyen ve strateji belirlenmesi ve uygulanması konusunda onlara tavsiyelerde bulunan önemli bir mekanizmadır. Yönetim kurulunun büyüklük, kompozisyon ya da işlevi gibi çeşitli özellikleri yöneticilerin motivasyonunu, etkin izleme ve yöneticilere tavsiyelerde bulunma yeteneklerini yansıtabilir. Bu değerlendirmeler ışığında küçük yönetim kurullarının verimsiz ve büyük kurulların etkin olduğu söylenebilir. Bu sonuç kurumsal yönetim literatüründe yapılan ampirik çalışmaların aksine büyük kurullarda; koordinasyon, koordine ve karar verme sorunlarının olduğunu göstermektedir. Andres ve Valleldo (2008) tarafından yapılan bu çalışmada, sonuç olarak dışarıdan olan üyelerin, yönetimde verimliliği artırdığı ve sahipler arasındaki çatışmayı azalttığı desteklenmiştir.

Ferkins ve diğ., (2009) ulusal spor kuruluşlarında yönetim kurullarının stratejik bakış açılarını nasıl geliştirdiklerini saptamaya yönelik yaptığı çalışmada, büyük yönetim kurullarının strateji geliştirme ve uygulamada başarılı olduğunu saptamıştır. Ayrıca yönetim kurulu ve CEO arasında paylaşılan liderliğin önemi ve bu liderliği dengeleyen hususlar ile yönetim sürecine stratejinin entegrasyonu gerekliliğini saptamışlardır.

Arslantaş ve Fındıklı (2010) tarafından yapılan araştırmada, 2009 yılının üçüncü çeyreğinde İMKB-50 endeksinde yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları incelenmiştir. Şirketlerde yönetim kurulu üye sayılarının düşük olduğu, Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı'nın farklı kişiler olduğu, yönetim kurullarında icrada görevli olmayan üye sayısının yüksek olduğu, bağımsız üye sayısının yeterli olmadığı vurgulanmıştır.

Aktaş (2010) tarafından yönetim kurulu yapısının, örgütlerin teknik ve kurumsal çevre ayrımında nasıl ve ne şekilde farklılaştığını ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmada, yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak Forbes ve Milliken



(1999)'nın çalışmasında kullanılan değişkenler ele alınmış ve yönetim kurulu demografisi, büyüklük, yabancıların oranı, yönetim kurulunun ve yönetim kurulu üyelerinin tecrübesi ve yönetim kurulu üyelerinin işle ilgili çeşitliliği değişken olarak kullanılmıştır.

Şener tarafından 2009 yılında yapılan ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporlarında yer alan yönetim kurullarının yapısı ve oluşumu ile ilgili bölümden faydalandığı (Bölüm IV – Madde 18) çalışmada, yönetim kurullarının her bir üyesi; cinsiyet, yaş, vatandaşlık, eğitim durumu, uzmanlık alanı, meslek, şirket içinde ve sektördeki kıdem verilerinden oluşmaktadır. (Şener, 2011:84).

Akıncı (2011:155) tarafından, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin (bağımsızlık, büyüklük ve bileşim gibi) performans değişkenleri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla İMKB 100 endeksine dâhil, SPK tarafından Kurumsal Yönetişim İlkeleri Uyum Raporu yayınlanan, banka ve finans kuruluşu olmayan, 70 aile işletmesi üzerine yapılan araştırmada bağımsız değişken olan yönetim kurulunun yapısal özellikleri onbir değişkenle ölçülmüştür. Bunlar; yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız üye sayısı, aileden üye sayısı, icra kurulu başkanı, kurucu icra kurulu başkanı, icrada görevli üye sayısı, kadın üye sayısı, ikili liderlik, Murahhaslık, alt komitelerin varlığı ve komitelerin bağımsızlığı olarak ifade edilen yönetim kurulu değişkenleridir.

Gökçen ve diğ., (2012) tarafından kurumsal yönetim uygulamalarının en önemli unsurlarından biri olan yönetim kurulu özellikleri, İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB-50 Endekslerindeki işletmeler kapsamında incelenmiştir. Çalışmada önce 2010 yılı boyunca İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer almış 24 işletme ile 2010 yılı süresince İMKB-50 Endeksinde bulunan ve birinci gruba dâhil olmayan 29 şirketin yönetim kurulu özellikleri karşılaştırılmıştır. Yönetim kurulu özellikleri açısından İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki şirketler arasında önemli farklar ortaya çıkmamıştır.

Daha genel bir ifadeyle, Zahra ve Pearce (1989)'ın verimli bir yönetim kurulunun özellikleri olarak belirledikleri nitelikler, kurul yapısına dair kurul komitelerinin sayısı ve tipleri, komite üyeliği, komiteler arası bilgi aktarımı ve

komite üyeliklerinde modeller gibi diğer boyutları da ortaya çıkarmıştır. Yalnızca CEO-Yönetim Kurulu Başkanı ikiliğine ve içerden ve dışardan yöneticilik durumlarına yoğunlaşan çalışmalardan bazıları, Dalton ve Daily (1999); Johnson, ve diğ., (1996); Zahra ve Pearce (1989) tarafından yapılmıştır.

Linck ve diğ., (2008) yaptığı çalışmada; örnek olarak yaklaşık 7000 firmanın, 1990'dan 2004 yılına kadar olan verileri kullanılmıştır. Kurumsal kurul yapısını, eğilimleri ve belirleyici etkenleri ele almışlardır. Kurulan modelde, küçük ve büyük şirketlerin yönetim kurulu yapılarında çok büyük farklılıklar tespit etmişlerdir. Örneğin 1990'lı yıllarda büyük şirketlerin yönetim kurulları küçülmüş; bu eğilim kontrollü reformlar sırasında tersine dönerken, küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde yönetim kurulları nispeten sabit kalmıştır. Elde ettikleri kanıtlar daha küçük, daha bağımsız yönetim kurullarının alternatif kurul yapılarına kati bir üstünlük sağladığı yönündeki genel kanıyı destekler nitelik taşımamaktadır.

Aslında kurul yapısı gibi iç yönetim mekanizmaları, daha geniş çaplı olan kurumsal yönetim sistemi kapsamında belirlenmektedir. Genellikle, yönetim kurullarının hissedarların kazancını arttırmaya yönelik olarak yapılandırıldığı fikrinden yola çıkılarak oluşturuldukları daha net görülmüştür (Linck ve diğ., 2008). Ancak Adams ve Ferreira (2007) ve Harris ve Raviv (2006), yaptıkları çalışmalarda kurul yapısının teorik belirleyicilerini, özellikle de içerden ve dışardan üyelerin rollerini modellendirmişlerdir.

İncelenen araştırmaları kısaca ifade edecek olursak; Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2004 yılında gerçekleştirdiği "Kurumsal Yönetim Anketi", Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Boston Consulting Group (BCG) ortak çalışması olan ve 2005 yılında sunulan "Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası", İyi Şirket Danışmanlık tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen "İMKB-100 Şirketleri Kurumsal Yönetim Araştırması", Heidrick ve Struggles'ın Aralık 2007 tarihinde Türkiye'de İMKB-30 endeksinde yer alan şirketler ile Avrupa'daki on üç ülkenin kurumsal yönetim seviyelerinin incelendiği "Corporate Governance Report 2009" araştırması ve Deloitte'nin 128 İcra Kurulu Başkanı ve yönetim kurulu üyesiyle gerçekleştirdiği "Yönetim Kurulları 2009" araştırması öne çıkmaktadır. Araştırma

dâhilindeki şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının düşük olduğu görülmüştür. Yönetim kurulu alt komitelerinin sayısının az olması ve yönetim kurullarında yeterli sayıda bağımsız üye bulunmamasının yönetim kurulu üye sayısını düşürdüğü düşünülmektedir. Yönetim kurulu üye sayısının düşük olması şirketlere hızlı karar vermeleri açısından yardımcı olurken, farklı görüşler ve fikirlerden yararlanma konusunda sıkıntı yaratmaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketlerde Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı'nın aynı kişiler olmadığı ve görevlerinin ayrıldığı görülmüştür.

Yapılan çalışmalarda, şirketlerin çoğunluğunun yönetim kurullarında icrada görevli olmayan üye sayısı büyük orandadır. Yönetim kurulunda icrada olmayan üye sayısı, icrada görevli olan üye sayısından fazla olsa da şirketlerde çifte şapkalılığın halen geçerli olduğu görülmektedir. Yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin sayıca fazlalığının mümkün olduğu ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, tarafsızlıkları sebebiyle yönetimi “içeridekiler” den daha efektif olarak gözlemleyip, denetledikleri ve danışmanlık yaptıkları görülmektedir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyeleri içerisinde görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın yürütecek bağımsız üyelere ihtiyaç vardır. Bir şirkette bağımsız üyelerin yönetim kurulunda çoğunlukta bulunması, bu şirkette yönetimin doğru ve tarafsız olarak uygulanmasının önemli unsurlarından biri kabul edilmelidir.

İçerden olan yöneticiler genellikle şirketin faaliyetlerine daha aşinadırlar ve bu sayede yönetim kurulunun verimliliğini ve alacakları kararların isabetliliğini arttırabilirler. Bununla birlikte, bağımsız yöneticiler şirket faaliyetlerine daha profesyonelce yaklaşır, teftiş görevini yerine daha kolay getirebilir, üst düzey yöneticiler arasında gizli anlaşmalar yapılması ihtimalini ve şirket kaynaklarının suistimalini azaltarak faaliyet başarısını arttırabilirler (Düztaş, 2008:64).

Marlin ve Geiger, (2012) yaptıkları çalışmada, yönetim kurulu ile ilgili 11 ayrı özelliği ele almışlardır. Yönetim kurulu genel karakteristiği olarak, büyüklük, bağımsızlık ve diğer demografik özellikler seçilmiştir. Kurul büyüklüğü toplam üye sayısı olarak, görev süresi olarak kurulda çalışılan toplam süre, çalışanların yaş

durumu, üye cinsiyeti açısından kadın üyelerin toplam üye sayısına oranı, bağımsız üyelerin mevcudu ve üyelerin kuruldaki dağılımı üzerinde durulmuştur.

Bu alanlarda yapılan araştırmalar çok olarak gözükmesine rağmen, benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığı ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça azdır. Mevcut çalışmalarda ise daha çok, özellikle yasal olarak uygulanması gerekli olan veya kamuoyu tarafından yönetim kurullarında olması beklenen farklılıklara odaklanılmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla cinsiyet ve etnisite ile ilgilidir. Literatürde, cinsiyet ve etnisite, ayrıca milliyet ve yaş değişkenleri bireylerin ilişkilerine yönelik özellikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu özelliklerin yanısıra, bireylerin eğitim durumları, uzmanlık alanları ve kıdemleri/tecrübeleri gibi özellikler ise göreve yönelik özelliklerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bu özelliklerin incelenmesine ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz.

#### **2.4.2. Yönetim Kurulu Performansına Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Yaşadığımız dönemde meydana gelen değişmelerin sürati ve anlık yayılımı, yönetim kurulu performansına da aynı ölçüde reaksiyon gösterilmesini gerekli kılmaktadır. Yönetim kurulu, öneminin ortaya çıktığı ilk dönemlerde olduğu gibi sadece bir süreç değildir. Aynı zamanda bünyesini oluşturan ve söz sahibi olan herkesin kişisel özelliklerinin ve bu özelliklerin etki ettiği her türlü yönetim fonksiyonunun, yönetim kurulunun yapısı ve sürecinin, yönetim kurulu performansı ve işletme performansı üzerine etkisinin son zamanlarda araştırmacıların yoğun ilgisini çekmesine neden olmuştur. Yazında yönetim kurulu performansı ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, yönetim kurulu yapısı ve performans ilişkisi daha çok öne çıkmıştır. Ancak çalışmamızın ana konusunu oluşturan üye özellikleri ve performans ilişkisine yönelik çalışmaların çok nadir yapıldığı ve kısıtlı değişken kullanıldığı görülmektedir.

Yönetim kurulları, şirket yönetiminin en üst noktası konumundadırlar ve karmaşık iş sorunlarıyla kısa bir sürede ve genellikle yetersiz bilgilendirmeye başa çıkmak durumundadırlar. Yönetim kurulu üyeleri birden fazla rol üstlenirler ve bu

roller genellikle çakışır. Büyük şirketlerde yönetim kurulları büyük bir sermayeyi kontrol eder ve çok sayıda elemanları mevcuttur. Bundan dolayı kurul rol performansı yalnızca bireysel olarak şirketler için değil, daha geniş çapta toplum için de büyük önem taşır (Ong, 2004:140).

Kurul performansı, kurulun görevlerini yerine getirebilme kapasitesi kapsamında grup verimliliği kavramıyla bağdaştırılmaktadır. Verimli bir performans ise, yöneticilerin temel görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmesi ve yerine getirilmesi olarak tanımlanmıştır. Bir kurulun verimli olabilmesi için, şirketin başarısının devamlılığını sağlama yönünden üstüne düşen rolleri yerine getirebilmesi gerekmektedir. Bu açıklamaya benzer şekilde, Ong ve Wan (2001) tarafından Cornforth (2001)'dan yapılan alıntıda, yönetim kurulları için ortak hedefler belirlemenin zorluğundan ötürü benimsenecek en yaygın yaklaşımın, çeşitli kurul fonksiyonları ve bu fonksiyonların ne derece yerine getirildiğini belirlemek olduğu açıklanmıştır. Ong ve Wan (2001) tarafından Huczynski (1997)'den yapılan alıntıda ise herhangi bir grup/ekibin başarısının, yapısına ve yöntemlerine de dayandığı öne sürülmüştür. Eğer bir grup/ekip başarı gösteremiyorsa, ekibin statü, güç, eğilim, rol ve iletişim yapıları gözden geçirilmelidir. Eğer yapılarda bir sorun tespit edilmezse, hangi rollerin yerine getirildiği, hangilerinin getirilmediği ve bu kararların nasıl alındığı incelenmelidir.

Boeker ve Goodstein (1991) yaptığı çalışmada, kurul performansı işletmenin çevresel değişikliklere adaptasyonunda moderatör olarak kullanmıştır. Yönetim kurulu yapısındaki değişiklikleri bağımlı değişken olarak ele almıştır. Kaliforniya'daki 290 hastanede ileri sürdüğü hipotezleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda hastanelerin yönetim kurullarında çevresel değişikliklere uyum sağlamak amacıyla değişiklikler yaptıkları görülmüştür. Performansı düşük hastanelerin, yüksek performansa sahip olanlara göre yönetim kurulunu değiştirmekte daha istekli davrandıkları görülmüştür.

Yönetim kurulu performansı, genel yönetime ve icra direktörlerine pozitif ve direkt etki etmekle beraber yönetim kurulundan duyulan memnuniyeti de göstermektedir (Cha ve diğ., 2013). Cha ve diğ., (2013)'nin Nobbie ve Brudney

(2003)'den aldığı bilgide yönetim kurulunun mesleklerinde gösterdiği performans ile CEO'nun görev tatmini arasında önemli derecede bir ilişki saptanmıştır.

O'Neal ve Thomas (1996), yönetim kurulu performansının nadiren değerlendirildiğini ifade etmektedirler. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 23 sanayii dalından 40 kadar şirketin 80 CEO'su ve kurumsal yöneticileri ile yapılan birebir görüşmeleri de kapsayan bir çalışmada kurul performans değerlendirmesinin, bir kavram olarak, yöneticilerin değerlendirmesinden daha belirsiz olduğu belirlenmiştir (Ong ve Wan, 2001).

Ong ve Wan, (2001) yaptıkları çalışmada; kurul yapısını tüm yönleriyle ele almak yerine: (1) CEO-Yönetim Kurulu Başkanı ikiliği ve (2) içerden ve dışardan yöneticiler ile üçüncü olarak bütünlük de yöntem yerine bir performans kriteri olarak önerilmiştir. Son olarak da kurul performansı başlığında, Ong ve Lee (2000)'nin yaptığı gibi yöneticilerin üç ana rolü olarak, gözleme, destek verme ve strateji üzerine odaklanmışlardır (Ong ve Wan, 2001).

Guercio ve diğ., (2003) yaptıkları çalışmada; hem yıllık istişari sözleşme onayı gibi düzenli olarak tekrarlanan kurul kararlarını, hem de bedelli sermaye artırım onayı gibi özel durumlara mahsus kararları kapsayan kurul verimliliği ölçütlerini incelemişlerdir. İnceledikleri kurul verimliliğine dair geniş bir kanıt yelpazesi sunarak, hissedarların çıkarları gözetilerek alınmış, aynı sermaye için tekrarlanan ve özel durumlara mahsus kararlar da dâhil olmak üzere, kurul kararlarıyla istikrarlı ve sistematik bir şekilde alakalı olan yürütme mekanizmalarını tanımlamaya çalışmışlardır. Genel olarak bakıldığında, kurul verimliliği ile kurul yapısı arasında, kurul kararlarının geniş bir yelpazesine yansıyan epey istikrarlı ve dirençli bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Ong (2004:140) tarafından yapılan çalışma, kurulun rol performansını etkileyen faktörleri incelemektedir. Kurul rol performansı, kurul yapısı ve/veya kurul yöntemlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Singapur'daki 212 kayıtlı şirket arasında yapılan bir anketin ve sanayi temsilcileri/yöneticileri/şirket genel sekreterleriyle yapılan 16 yüz yüze görüşmenin sonuçları hem kurul yapısının hem kurul yöntemlerinin kurul rol performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Kurul rol

performansı, kurulun görevini yerine getirebilme kapasitesidir. Dört kurul görevi ele alınmıştır: izleme, destek verme, strateji ve kaynak teminidir (Ong, 2004:2). Kurul yapısı, kurul yöntemleri ve kurul rol performansı arasındaki ilişkiyi test etmek için üç kavramsal model geliştirilmiştir: yapısal model (yapı ve performans arasındaki ilişkiyi test eder); yöntem modeli (yöntemin performansa katkısını test eder) ve arabulucu modelidir (yapının performansı yöntem aracılığıyla etkilediğini öne sürmektedir.) (Ong, 2004:vi).

Finkelstein ve Mooney, (2003); Forbes ve Milliken, (1999) gibi araştırmacılar kurul yapısının kurul rol performansını dolaylı olarak etkilediğini öne sürmektedirler. Kurul yapısının, kurul rol performansını tamamen kurul yöntemi üzerinden etkilediğini ve kurul rol performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunmadığını iddia etmektedirler.

Kurul yapısı-kurul rol performansı doğrulaması büyük ölçüde kısıtlayıcıdır; kurul yapısının kurul rol performansına yol açtığı gösterilebildiği takdirde, kurulun nasıl/neden belirli şekillerde davrandığının açıklanması gerekmemektedir. Zahra ve Pearce (1989) gibi Ong (2004:3)'ta yaptığı çalışmada, kurul yöntemlerine dair ampirik araştırmaların azlığının, bilgi alma amacıyla kurullara ulaşmanın zorluğundan kaynaklanıyor olabileceğini ifade etmiştir.

Kurul rol performansı genellikle kurulun görevlerini yerine getirebilme kapasitesi olarak tanımlanır. Geçmişteki araştırmalara göre kurulun dört görevi üzerinde ağırlıklı olarak durulmaktadır; izleme, destek verme, strateji ve kaynak teminidir. İzleme rolüne ek olarak, yöneticiler kaynak, destek ve strateji rollerini de üstlenirler. Bu dört ayrı görev bir arada ele alındığı takdirde, araştırmaların daha verimli sonuçlar sunabileceği belirtilmektedir (Ong, 2004:20). Bu çalışmada, ele alınan kurul rol performansı üzerinde etkili olan beceriler: stratejik düşünme, analitik düşünme, iletişim becerileri, etkileşim becerileri, işletme becerisi ve sonuç-odaklı bakış açısı olmuştur (Ong, 2004:129).

Yapılan çalışmada ele alınan değişkenler (Ong, 2004:68);

- Genel çaba normları,
- Bilişsel çatışma,

- Becerilerin kullanılması,
- Yönetim kurulu izleme rolü,
- Yönetim kurulu hizmet rolü,
- Yönetim kurulu strateji rolü,
- Yönetim kurulu kaynak sağlanması rolüdür.

Wan ve Ong, 2001 yılında yaptıkları çalışmayı 2005 yılında tekrar yaptıklarında; kurul yöntemleri üzerine ampirik araştırmaların az sayıda olmasının sebebini kurullara erişim sağlamanın zorluğundan kaynaklandığını vurgulamışlardır. 2005 yılındaki çalışmada, bir kavramsal model öne sürerek, bu modeli Singapur'daki halka açık 212 şirketten ve 299 yöneticiden gelen cevaplara dayanarak yaptıkları çalışmada, kurul yapısı kurul yöntemlerini etkilemezken, kurul yöntemlerinin kurul performansına bağlı olduğu sonucuna varmışlardır. Bireysel parametreler bazında ise, genel çaba normları, zihinsel çatışma ve becerilerin varlığı ile kullanılmalılarının kurul rolleri ve kurul şeffaflığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, duygusal çatışmalar ile yöntem çatışmalarının, kurul rolleri ile kurul şeffaflığını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, kurul yöntemlerinin, kurul yapısı ile kurul performansı arasındaki ilişkiyi sağlamadığını ifade etmişlerdir (Wan ve Ong, 2005). Tricker (1994)'ın fikirlerinden yola çıkarak, kurulun strateji görevi istikamet ve planlama bazında ele alınmıştır. İnceledikleri alanlarda Zahra (1990) tarafından seçilen altı maddenin arasında yer alan “kurulun şirket görevini dile getirme” ve “kurulun stratejik planı belirleme” görevleri de çalışmaya dâhil edilmiştir.

Güney Kaliforniya Üniversitesi'nin Marshall İşletme Okulu'nun Verimli Kuruluşlar Merkezi ile önde gelen idari araştırma ve liderlik danışmanlık şirketi ile Heidrick ve Struggles (2006-2007)'in birlikte yürüttüğü “10. Yıllık Kurumsal Yönetim Kurulu Verimlilik Çalışması” kapsamında; kurumsal yöneticilere yönetim kurulu verimliliği, bileşenleri, yapısı, yöntemleri ve dinamikleri hakkında sorular sorulmuştur. Ayrıca yöneticilerin son zamanlarda yapılan yönetim reformlarıyla ilgili düşüncelerini öğrenmek için, yeni kuralların yönetim kurullarının dinamikleri ve faaliyetlerini nasıl etkilediği de sorulmuştur. ABD'deki en büyük 2000 halka açık



şirketten yaklaşık 660 tanesinin bünyesinden 768 yöneticiden alınan cevapları içeren, yönetim kurullarını detaylı şekilde inceleyen bu çalışma ABD’de bu alanda yürütülen en büyük çalışmadır. Kurul verimliliği bazında, yöneticilerin %95 kadarı kurullarını genel olarak verimli yahut çok verimli olarak, yalnızca %59’u kurullarının uzun vadeli strateji planlamadaki verimliliklerini olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%84) CEO performansına dair verimli bir değerlendirme sürecinin mevcut olduğunu, ancak yöneticilerin bireysel değerlendirmelerine dair bu derece verimli bir sürecin bulunmadığını belirtmişlerdir (Heidrick ve Struggles, (2006-2007)).

Ankete katılanların %84’ü artık “izlemeye daha çok, stratejiye daha az zaman ayırdıklarını” belirtmişlerdir. Yöneticilerin sahip oldukları beceri ve deneyimler, kurulun belirli konularda verimli çalışabilme kapasitesini etkilemektedir. İdeal olan, kurul bileşenlerinin ve yapısının, kurumun karşılaşma olasılığının yüksek olduğu zorluklarla başa çıkabilmesi için, kurum stratejisine ve iş modeline uyumlu şekilde tasarlanmış olmasıdır (Heidrick ve Struggles, (2006-2007)).

Elitaş ve diğ., (2009), tarafından yapılan çalışma ile Ege Bölgesinde yer alan işletmelerin yönetim kurulu yapısı, süreci ve performans ilişkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda, 185 adet işletmenin yönetim kurulu üyelerine anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, yönetim kurulu üye sayısının, yönetim kurulu ve işletme performansı üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ile hem yönetim kurulu performansı hem de işletme performansı arasında da anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sonuçlar, Genel Müdür (Üst Düzey Yönetici) - Yönetim Kurulu Başkanlığı ikileminden, yönetim kurulu işleyişlerinin (süreçlerinin) olumsuz etkilenmediğini göstermiştir. Analiz sonuçlarına göre bağımlı değişken olarak alınan yönetim kurulu performansı ile “genel çaba normları”, “çatışma düzeyleri” ve “yeteneklerin varlığı ve kullanımı seviyesi” arasında pozitif ve anlamlı ilişki görülmektedir.

Deloitte Türkiye, Nisan, Mayıs 2008’de online olarak yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere bir anket düzenlemiştir. Araştırma aynı zamanda Deloitte Global’in Economist Intelligence Unit ile dünyanın 3 bölgesinde – Kuzey Amerika,

Avrupa ve Asya Pasifik - dünyanın önde gelen ve küresel piyasalara yön veren büyük şirketlerin 250 üst düzey yöneticisinin katıldığı anket bulguları ile kıyaslanarak analiz edilmiştir (Dalton ve diğ., 1998). Küresel ankete katılanların çoğunluğu, şirketlerinin idare ve yönetim süreçlerinin kalitesine (%90), işletme performansına (%87), yeniliğe (%70) dikkat ettiğini veya çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Türkiye’de ise yeniliğe (%94) dikkat veya çok dikkat edildiği söylenmiştir. Yenilik hususları Türkiye’deki anket boyunca istikrarlı bir şekilde küresel anket yüzdelere göre daha yüksek çıkmıştır (Delotti, 2008).

Deloitte ve Capital Dergisi 2009 yılı ikinci yarısında, Türkiye’deki en büyük şirketlerde görev alan yönetim kurulu üyeleri üzerine; halka açık olan ve olmayan büyük Türk şirketlerinin yönetim kurullarının nasıl çalıştığını, yönetim kurullarını etkili hale getiren unsurları ve yeni yasalar ile düzenlemelere bağlı olarak uygulamalarının nasıl değiştiğini anlamak istedikleri ulusal bir anket yapmışlardır. Yönetim kurulu anketine katılan 136 yönetim kurulu üyesine ve şirket yöneticilerine, yönetim kurulunun etkinliği, düzeni, yapısı, süreçleri, dinamikleri ve risk yönetimi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Anket genel olarak, yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurullarının etkililiğinden ve uygulamalarından memnun olduklarını, ancak gelişim için halen bir pay bulunduğunu düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Genel yönetim bilgisine ve sektör tecrübesine sahip üyelerin revaçta olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin %58,6’sı yönetim kurulları için nitelikli ve deneyimli yöneticilerin bulunmasının daha zorlaştığını söylemiştir. Katılımcılar genellikle yönetim kurulunun etkinliğine yönelik olarak, yatırımcıların çıkarlarının temsili, uzun vadeli stratejilerin biçimlendirilmesi, finansal performansın denetlenmesi ve birleşme/satın alma konusunda tavsiye verilmesi ile ilgili olarak şirketlerine büyük bir katkı sağladığını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu CEO’nun performansının etkili bir şekilde değerlendirildiğini ancak yönetim kurulunun, üyelerinin ve komitelerinin performanslarının değerlendirilme süreçlerinin daha az etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Delotti, 2009).

Yönetim kurullarının %61’i, CEO dışındaki yönetim kadrosunun performans değerlendirme sürecine alındığını ifade etmektedir. Ankete katılan üyelerin

çoğunluğu (%67) bağlı buldukları yönetim kurullarının yılda 4'ten fazla toplandığını ve planlamayı çoğunlukla yönetim kurulu başkanının yaptığını söylemiştir. Buna paralel olarak ise yönetim kurullarının ancak yarısı yönetim kadroları ile yıllık stratejik yönetim toplantılarını gerçekleştirmektedir (Delotti, 2009).

Yönetim kurulu üyeleri arasındaki beceri ve deneyim birleşimi, yönetim kurulunun belirli sorunlar üzerinde etkili bir şekilde çalışma yeteneğini büyük ölçüde etkilediği yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır. Yönetim kurulunun yapısı kadar üye sayısı, bağımsızlığı, liderlik ve komite yapısı da dâhil olmak üzere, işini yapabilmesi için nasıl düzenlendiği de yönetim kurulunun etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Yönetim kurulunu oluşturan üyeler farklı geçmiş tecrübelerden gelmektedir. Bu da kurulun farklı uzmanlıklardan oluşmasını sağlamaktadır. Daha önceki çalışmalar genellikle ticari geçmişi olan ve finansal alanda uzmanlığa sahip olan üyeler ile yönetim alanında uzmanlığa sahip yöneticiler üzerinde durmuşlardır.

Koçer (2006)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda, yatırım stratejilerini düzenleyerek şirketin saygınlığını artırma, kaynak sağlama, sektörel ve hukuki danışmanlık, hissedarlar adına tepe yönetimi yönlendirme ve denetleme ve tepe yönetimi ödüllendirme ile değiştirme faaliyetleri, yönetim kurullarının işlevleri olarak ortaya çıkmıştır.

Özsoy'un (2011) hisseleri İMKB'de işlem gören 151 şirketi kapsayan araştırmasının bulguları yönetim kurulu üyelerinin en önemli üç görevinden birincisinin şirketin stratejisini belirlemek olduğunu, diğer iki görevin ise şirketin politikasının belirlenmesi ve şirketin misyon ve vizyonun belirlenmesi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu çalışmada yönetim kurulu üyelerinin büyük bölümü karar alma süreçlerinin yönetim kurulu üyelerinin aktif katılımları ile gerçekleştiğini belirtmişlerdir; diğer üyeler açısından ise sorgulamak ve onaylamak suretiyle yönetim süreçlerine katılım eşit düzeyde önem arz etmektedir.

Kassim ve diğ., (2013) tarafından yapılan çalışmada, hedeflenen 686 şirketten %25'lik bir geri dönüş elde edilmiştir. Ankete olumlu cevap veren 175 şirket içerisinde, 139 tanesinden yalnızca bir kişi ankete katılırken, 36 şirketten birden

fazla kişi ankete yanıt vermiştir. Bu çalışmada, dört önemli özellik ele alınmıştır. Bunlar; yönetim kurulu risk takibi, CEO ve bağımsız üyelerin performans değerlendirmesi ve üyelerin bilgiye ulaşmasıdır. Çalışma, yönetim kurulu süreci ile finansal kararlar ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak çalışmada, etkili bağımsız üyeler ile risk takibinin şirketin finansal artışının izlenmesinde önemli bir yeri olduğu ve şirketin performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ararat ve diğ., (2010)'nin yaptığı çalışmada, eğitim seviyesindeki çeşitlilik, kurul üyelerinin liseden sonra bir eğitim programında harcadığı yılların toplanmasıyla elde edilen 5 seviyeli bir kategorilendirme şeması kullanılarak ölçülmektedir: ilk ve orta okul, lise, üniversite ve yüksekokul mezunları ve doktora sahibi kurul üyeleri olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, ortalama yabancı uyruklu, bağımsız ve kadın kurul üyeleri sırasıyla; 86, 81 ve 76'dır. Ortalama yaş 54.47'tür. Buna göre Türkiye'de kayıtlı olan şirketlerin yönetim kurulu üyeleri Avrupa ve ABD'deki meslektaşlarından daha gençtirler ve ortalama bir kurul üyesi üniversite mezunudur. Örnek kurullardan yarısından fazlasında bağımsız üye ve kadın yönetici bulunmadığını, %73'ünde de yabancı uyruklu kurul üyesi bulunmadığını ortaya koymaktadır. Kurulların %86'sı 5-9 üye sayısına sahiptir. Örnek şirketlerin kurul üyelerinden %63'ü 41-60 yaşları arasındayken, %87'si ya bir lisans ya da lisansüstü programdan mezun olmuştur.

Araştırmanın ilginç bir sonucu “bağımsız” kurul üyelerinin performans üzerinde olumsuz, ancak kurulun izleme yoğunluğu üzerinde olumlu etkisinin olmasıdır. “Bağımsız” kurul üyelerinin, kurullarda ancak kurulun homojen olmaması halinde izleme rolünü iyileştirdiği gözlemlenmiştir (Ararat ve diğ., 2010).

Yapılan çalışmaların ele aldığı ortak hususlara bakacak olursak; temelde kurumsal yönetimin kalbi olarak değerlendirilen yönetim kuruluna yönelik performans ilişkisi genellikle şirket performansına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. Az da olsa bütün çalışmalarda, üye özelliklerine kısmen vurgu yapılmış ve performans ilişkisi ele alınmıştır. Bu durumda bize günümüzde öne çıkan ve şirket yönetiminin olmazsa olmazı olan süratli ve isabetli karar verme,

stratejik bakış açısı taşıma, yeniliğe açık olma ve risk analizi ve risk alma konuları ile üye özellikleri etkileşim derecesi üzerinde durma ve bunu ortaya koyma gereksinimi sunmaktadır.



### **3. YÖNETİM KURULU**

1970’li yıllardan itibaren yönetim kurulları ile ilgili olarak çok fazla sayıda çalışma yapılmasına rağmen; özellikle 1990’lı yıllardan itibaren uygulama alanında bu konuya gösterilen yoğun ilgiyle bağlantılı olarak yönetim kurullarına yönelik akademik alanda yapılan çalışmalar gelişme göstermiştir. Örgütlerin yönetim kurulu yapılarını nasıl oluşturdukları, bu kurullarda hangi özellikteki üyelerin yer aldığı veya alması gerektiği hala önemli tartışma konuları arasında yer almaktadır.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin olmazsa olmazı olan şirket içi mekanizmalarından birisidir. Yönetim kurulu, her ülkenin mevzuatında farklı şekillerde yer almakta, ancak işleyiş ve temel esaslar bakımından şirketlerde sermayedarları temsil eden ve bütün yetkilere sahip organ olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, yönetim kurulları sayesinde üst yönetimin ve işletme faaliyetlerinin devamlı kontrolünü sağlayabilmektedirler.

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerinden ziyade, genellikle yönetim kurulunun büyüklüğü, liderlik yapısı ve üyelerin kurumsal aidiyetleri gibi yönetim kurulu özelliklerine odaklanılmıştır. Oysaki yönetim kurulunun etkisinin anlaşılmasında, farklı birikim, tecrübe, uzmanlık alanı ve yeteneklere sahip farklı bireylerden oluştuğu ve bu sayede örgüt yönetimine katkı sağladığı literatürde vurgulanmıştır (Carpenter ve Westphal, 2001).

#### **3.1. Yönetim ve Yönetim Kurulu Kavramı**

Yönetimle ilgili konuların ilk aşaması, doğru ve sürdürülebilir yönetim tarzının belirlenmesidir. “Yönetim Tarzı” terimiyle kastedilen “merkeziyetçi”, “katılımcı” ve “profesyonel” yönetim yaklaşımlarının bilinmesi ve bunlar içinden profesyonel yönetim tarzının seçilmesidir. Profesyonel yönetim işletme sahiplerinin, bilfiil işlerin icrasında ve yönetim kurulunda aynı anda yer almamalarını öngörmektedir (Deloitte, 2007).

Herkese uygun olabilecek tek bir “iyi yönetim/yönetişim” sisteminin olmadığı yazında yer almaktadır. Her kurum kendi sistemini geliştirmek ve kendi yönetim kurulunun oynayacağı rolü tanımlamak zorundadır. Buradan hareketle yönetim şemasının oluşturulması ve şirkette yer alanlar tarafından benimsenmesi kurumsallaşma adına yerinde olacaktır (Deloitte, 2007).

Küreselleşmenin çok süratli olarak yayılması ve kabul görmesiyle; açıklık, şeffaflık ve iletişimin, yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkiyi yeniden şekillendirmeye başladığı günümüzde, “yönetim” kavramı da değişime uğramaktadır. Bu yeni “yönetim” anlayışı, yönetenlerle yönetilenler arasındaki “karşılıklı etkileşim” anlamını içerdiğinden, Türkçe’de yerini “yönetişim” olarak almaktadır (Toksöz, 2008:7). Konu ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, ana esaslar açısından iyi yönetişim, demokratik bir yönetimin kurulması için gerekli olan katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, etkinlik, tutarlılık, adillik ve hukuka bağlılık gibi tüm ilkeleri içeren yeni bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi yönetişim, karar kalitemizi ve dolayısıyla yaşam kaynaklarının daha etkin kullanımının ve yaşam kalitemizi artırmanın en temel yöntemidir (Toksöz, 2008:12).

Yönetim kurulunun örgütlerde temel olarak iki fonksiyonu olduğu tartışılmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal fonksiyonlardır. İçsel fonksiyonlar; yönetimi hisse senedi sahipleri adına kontrol etmek, yöneticilere stratejik kararlar konusunda tavsiyeler sağlamak, yol göstermek ve yönetim kurulunun örgütün etkinliğini artırması olarak belirtilmektedir. Dışsal fonksiyonlar ise bağlantılar kurmak yolu ile örgütün kaynaklara ulaşmasını sağlamak ve firmanın itibarını genişletmektir, şeklinde ifade edilmektedir (Aktaş, 2010).

Yönetim kurulu, yönetim yetkisinin toplu bir şekilde kullanılmasına olanak tanıyan yapısıyla, şirkette söz sahibi olanların irade ve düşüncelerinin ortak akla dönüştüğü bir ekiptir (Gözüm, 2012:5). Yönetim kurulunun temel işlevleri; şirketin uzun vadeli stratejisinin oluşturulmasını sağlamak, başarılı bir CEO ardıl planı gerçekleştirmek, üst yönetimin performansını ve şirketin mevzuata uyumunu takip etmek, şirketin sağlıklı bir risk yönetimi sürecine sahip olmasını sağlamak ve hissedarlarla ilişkileri etkin bir şekilde yönetmektir (Gözüm, 2012:6).

Yönetim kurullarının rolü, kurumların etkileşimi olan tüm taraflara yönelik duruşunu konumlandırmak, paydaşlar arasında kısa dönem, uzun dönem ve risk-getiri açılarından dengeleri düzenlemek, riskleri öngörerek kurumun misyonu doğrultusunda ilerleyeceği rotayı belirlemek ve iş sonuçlarında gelişim sağlamaktır (Argüden, 2007).

Argüden tarafından ele alınan ve yönetim anlayışında önemsenen davranış örnekleri aşağıda verilmiştir ([www.arguden.net](http://www.arguden.net), E.T.:12.09.2014);

- Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
- Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılması,
- Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi,
- Stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneği,
- Risk yönetimi, yönetimin özüdür. Risk yönetimi konusunda yönetim kurullarından beklenenler,
  - Yazılı bir kriz yönetim planı,
  - Planların yılda en az bir kez detaylı olarak değerlendirilmesi,
  - Planların şirketin boyutu ve karşılaştığı potansiyel risklerle uyumlu hazırlanıldığının kontrol edilmesi,
  - Planların şirket kayıtlarının güvenliğini sağlamanın ve elektronik olarak olduğu kadar yazılı olarak ulaşılabilecek alternatif yerlerin belirlenmiş olması ve buradaki kayıtların da güncelliğinin sağlanması,
  - Şirketin devamlılığı için kritik önemde olan sistemlerin süreklilik planlarının oluşturulması,
  - Finansal ve operasyon risklerinin belirlenmesi ve en aza indirecek tedbirlerin alınması,
  - Şirketin müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve devlet ile iletişim kurma sistemlerinin yedeklenmesi,
  - Potansiyel risklerin diğer paydaşlar açısından da değerlendirilmesidir.



TÜSİAD (2002), yönetim kurulunun işletmelerin en önemli stratejik organı olduğunu açıklamakta ve buna göre yönetim kurulunun, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak işletmenin faal bir şekilde yönlendirilmesi ve uzun vadede hissedarların sürekli kazanç elde etmelerini amaç olarak edinmesi gerektiğini belirtmektedir. Yönetim kurulunun, bu ana görevine ek olarak işletmenin müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı da sorumlu olduğu vurgulanmaktadır.

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bu çerçevede şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütmelidir. Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder (SPK, 2005).

Yönetim kurulu şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını takip eder. Ayrıca şirketin risk yönetimi ile iç kontrolünden sorumludur. Yönetim kurulu bir kurumun kalbidir ve bu kurulun etkinliği kurumun yönetimi için çok önemlidir. İşleri başarıyla yürüten ve etkili izleme sistemine sahip yönetim kurulu, iyi yönetişim ve paydaş değeri sağlar (Tariq ve diğ., 2014). Yönetim kurulu, işletme stratejilerini gözden geçirmek, yönetimi izlemek, işletme yönetiminden bağımsız olarak işletme işleri hakkında tarafsız değerlendirmeler yapmak, çıkar çatışmalarını yönetmek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü garanti altına almak zorundadır (Akıncı, 2011:2).

Yönetim kurulu, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını sağlarken, her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek yapıyı oluşturmaya özen göstermelidir. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir (Alacaklıoğlu, 2006).

Yönetim kurulunun etkinliğinin, aşağıdaki konulara yaklaşımları ile şekillenebileceği Argüden tarafından ifade edilmiştir (www.arguden.net. E.T.:12.09.2014);

- Stratejik planlama,
- Temel risk alanlarını tanımlama ve risklere önlem alma,
- Gelecek planlama, üst yönetimin gelişimini sağlama ve gözleme,
- En kaliteli yönetim takımını kurmak için uygun ödüllendirme,
- Yatırımcılar, analistler, bağlı kurumlar ve basın ile iletişim ve bilgilendirme,
- Bütünsel ve dengeli iç kontrol ve yönetim bilgi sistemleri,
- Yönetim kurulu öz değerlendirme sürecidir.

Her şirket, şirketin başarısından sorumlu olan etkin bir yönetim kurulu tarafından yönetilmelidir. Yönetim kurulunun rolü şirket için girişimsel liderlik sağlamaktır. Bu rolü yerine getirirken potansiyel risklerin değerlemesini ve yönetilmesini sağlayan basiretli ve etkin bir kontrol sistemi alt yapısını kurmalıdır. Yönetim kurulu hedeflerini yerine getirebilmek için şirketin stratejik amaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duyulan finansal kaynakları sağlamalı ve gerek duyulan insan kaynağını yönetmelidir (Erişmiş, 2013:72).

### **3.2. Yönetim Kurulu Yapısı**

Yazında, yönetim kurulu yapısının çok farklı tanımları mevcuttur. Daily ve diğ., (1999), yönetim kurulu yapısının 20'den fazla biçimde tanımlandığını tespit etmişlerdir. Ancak genellikle yönetim kurulları ile ilgili üç özellik üzerinde durulmaktadır. Yönetim kurullarının en önemli bu üç özelliği; liderlik yapısı, kurulun yapısı ve büyüklüğüdür (Şener, 2011:21). Kurul yapısındaki farklılıklar, şirket performansını ve sonuç olarak şirketin yaşayabilirliğini etkileyebileceğinden yönetim kurulu yapısının incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu nedenle, yönetim kurulları ile örgüt performansı arasındaki ilişki ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çoğunlukla, birleşik liderlik (CEO duality), kurul oluşumu olarak da adlandırılan örgüt içinden ve örgüt dışından olan üyelerin oranı (insider/outsider ratio) ve yönetim kurulu üyelerinin sayısı (yönetim kurulunun büyüklüğü) incelenmektedir.

Kurumsal yönetim yazını; yönetim kurulu büyüklüğünü, ikili liderlik yapısını, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranını, yönetim kuruluna bağlı faaliyet gösteren komitelerin bağımsızlığını ve bileşimini yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin en belirgin yönleri olarak ifade etmektedir. Şirketlerin, mevzuattaki zorunlu düzenlemelere uyum sağlayarak, yönetim kurullarının yapısı ve işleyişini, şirketin ihtiyaçlarına göre düzenlemesi gerektiği vurgulanmıştır (Gözüm, 2012:3).

Yönetim kurulunun yapısı, ülkeler arasında genellikle “tekli yönetim kurulu” (one-tier) sistemi ve “ikili yönetim kurulu” (two-tier) sistemi olarak değişmektedir. Bunlardan farklı olarak Japon sisteminde, farklı sorumlulukları olan yönetim kurulları, Murahhas yöneticiler ve denetleyiciler bulunsa da, içeriden ve dışarıdan olan üyelerden oluşan resmi olmayan yapılanma tekli yönetim kurulu sistemine benzemektedir (Şener, 2011:20).

Yönetim kurulu, bir şirketin yönetiminin görevlendirdiği ve şirketin paydaşlarının menfaatlerini gözetmek öncelikli amacı ile şirket işlerini yürütme ve yönetme eşit sorumluluklarına sahip bir gruptur. Yönetim kurulu, yönetimin şirket hedeflerini yerine getirirken sergilediği yaklaşım ve stratejilerin uygunluğunu incelemek ve değerlendirmekten sorumludur. Othman ve diğ., (2009) yaptıkları çalışmada, yöneticiler olarak yönetim kurulunun başarıya ulaşmasındaki önemli bir kriterin kurul yapısı olduğunu öne sürmüşlerdir.

Yönetim kurulu yapısı bir şirketteki yönetim (şirket sorumlusu) rolünü üstlenen yöneticiler ile bu rolü üstlenmeyen (bağımsız) yönetim kurulu üyelerini birbirinden ayırır (Tricker, 1994). Yönetim kurulunun yapısal unsurları; yönetim kurulu komitelerini, bu komiteler arasındaki bilgi akışını, komite üyeliği ve komite üyeliği koşullarını içerir (Zahra ve Pearce, 1989).

Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirirken gösterdiği etkinlik derecesi kurulun yapılandırılma şekline etkilenebilir. Kurul yapısı öncelikle kurul boyutu, kurul oluşumu, yönetici derecelendirme, yönetici görevlendirme, ikilik ve yönetici sahipliğinden oluşmaktadır. Kurul yapısı unsurlarının varlığı şirket yönetişim literatürünün oluşmasına neden olmuştur. Çalışmaların çoğu ikiliğe (Dalton ve Kesner, 1987) ve kurul oluşumuna (Dalton ve Daily, 1999; Johnson ve diğ., 1996) odaklanmıştır. Ancak kurul yapısının üç temel unsurunun, kurul boyutu, kurul oluşumu ve yönetici derecelendirme farkı olduğu belirtilmiştir (Othman ve diğ., 2009).

Kurul oluşumunu ölçmede; iç, dış, bağlı ve bağımsız/birbirine bağımlı yöneticiler olmak üzere dört temel yaklaşım tanımlanmıştır. Bireysel faaliyetlerinde farklı olsalar da, kurul oluşumunu anlamak için sergilenen bu yaklaşımların önemli bir ortak unsuru, çoğunlukla yönetim kademelerindeki üyelerden oluşan bir kurula kıyasla, odak noktası, aslında çoğunlukla şirketi bağımsız yürüten yöneticilerden oluşan bir kurul ile şirket yönetimi özellikle CEO arasındaki farkı gösteren kurul oluşumu kavramının boyutu olmuştur (Dalton ve diğ., 1998).

Kurul oluşumu için ikinci yaklaşım, dış yöneticilerin toplam yönetici sayısına oranıdır. Bu yöntem genellikle bir dış yöneticiyi şirket için doğrudan çalışmayan bir kişi olarak tanımlar (Dalton ve Kesner, 1987). Yine bu yöntem dış yöneticilerin özel faaliyetlerine dayanarak; denetim, kaynak bağımlılığı ve danışma/uzmanlık alanındaki rolleri oynayabilmede kısıtlanmış olabilir. Dış yöneticiler şirket veya şirket yönetimi ile kişisel ve/veya iş ilişkilerinde sorun yaşamadıkça, denetim rolünü en iyi şekilde yerine getirebilir. Aynı zamanda, şirket yönetimi ile kişisel ilişkileri olan dış yöneticiler, kaynak bağımlılığı ve danışma/uzmanlık alanında böyle ilişkilere sahip olmayan dış yöneticiler kadar etkin rol oynayamayabilir. Kurul oluşum türü (iç, dış, bağlı, bağımsız/birbirine bağımlı) göz önünde bulundurulduğunda, belirli kurul oluşumlarının birleşimi performansı kolaylaştırabilir (Dalton ve diğ., 1998).

Yönetim Kurulu Başkanının ve İcra Başkanı/Genel Müdürün aynı kişi olmaması ve yönetim kurulu üyelerinin yarısından fazlasının icrada görevli

olmamaları sağlanır. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Yönetim kurulunda içeriden olanların sağladığı temel avantaj ise örgütün süreçlerine ilişkin derinlemesine bilgiye sahip olmalarıdır (Forbes ve Milliken, 1999; Aktaş, 2010).

### 3.2.1. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı

Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nde (2003) yönetim kurulunun oluşumu ve seçimiyle ilgili detaylı maddeler yer almaktadır. Bu ilkelerde 4. bölüm 3. Madde "Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi"ni belirtmiştir. Bu maddenin alt başlıklarında yönetim kurulunu oluştururken dikkat edilmesi gereken hususlar açık bir şekilde ifade edilmiştir;

- Yönetim kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır.
- Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur.
- Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.
- Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir.

Bu amaç doğrultusunda SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri göz önünde bulundurularak yönetim kurulu yapısı ile ilgili bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler; yönetim kurulu üye sayısı, yönetim kurulundaki bayan ve erkek üye sayısı, kuruldaki bağımsız üye sayısı, kuruldaki icracı üye sayısı, komite sayısı, komite başkanının/başkanlarının bağımsız olup olmaması ve Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı/Genel Müdürün aynı kişi olup olmamasıdır (Şengür ve Püskül, 2011).

Diğer bir başlık ise yine kurumsal yönetim tarafından önerilen yönetim kurulu bağımsızlığıdır. Buradaki bağımsızlık kavramı doğrudan kuruldaki bağımsız üye oranı ile bağdaştırılmakta ve bağımsız üyenin tanımı, 2003 yılında yayınlanan Higgs raporunda bağımsız yönetim kurulu üyesinin şirkette veya şirketin bağlı

bulunduğu grupta son beş yıl içerisinde çalışmamış olması gerekliliğidir. Ekşi (2009:3)'nin Rosenstein ve Wyatt (1990)'ın yaptığı çalışmadan aldığı bilgiye göre, yönetim kurullarına bağımsız üye atanmanın, şirket performansını pozitif etkilediği belirtilmiştir. Yapılan çalışmada kurulun bileşimi konularında ise kurul üye sayısı (board size) ve kurul yapısı (board structure) incelenmiştir. Kurul üye sayısında, üye sayısının şirket performansına etkileri genellikle araştırılmıştır. Kurul yapısında, Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı ayrımı (CEO Duality) ile kuruldaki bağımsız üye oranı (independency) konuları genellikle incelenmiştir (Ekşi, 2009:14).

Genellikle kurul süreci, yöneticilerin görevlerini yaparken etkileşim içinde olması ve hareket etmesi yöntemlerine işaret etmektedir (Finkelstein ve Mooney, 2003). “İyi” kurul süreci, karar verilebilmesi ve desteklenebilmesi için şirket mesele ve sorunlarında sağlıklı ve dikkatli tartışma yürütülmesi ile gerçekleşir. Bunun gerçekleşmesi için ise kurulun farklı altyapı, yetenek ve fitrata sahip becerikli, bağımsız kişilerden oluşması gerekmektedir (Dulewicz ve diğ., 1995; Ong, 2004:47).

Kurulun bağımsızlığı, bağımsız yönetici ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetim kurulu ve derecelendirme komitesindeki düzeyleri ile belirlenir. Şirket yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin oranı, toplam şirket kurul üyesinin yüzdesi olarak bağımsız yönetici sayısı ile hesaplanır. Benzer ölçütler derecelendirme komitesindeki bağımsız yöneticilerin, kuruldaki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ve derecelendirme komitesindeki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranlarında da uygulanır (Lee, 2009).

Bağımsız bir kurul, yönetim ve paydaşlar arasındaki bilgi dengesizliğini gidermek için yönetim performansını izleme kapasitesine sahiptir (Lee, 2009). Etkin, bağımsız bir kurul özellikleri normal olarak kurulda bağımsız dış yönetici bulunması ve izlemeyi iyileştirmek için CEO ve Kurul Başkanı'nın rolünün ayrı tutulmasıdır (Wan ve Ong, 2005). Yapılan bu çalışmada ele alınan şirketlere ait Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmadığına yönelik verilen cevaplar Tablo 3.1'de görülmektedir.

**Tablo 3.1:**Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Ayrımı

Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Aynı Kişi Midir?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Evet	274	75,5	75,5	75,5
	Hayır	89	24,5	24,5	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

Ankete katılan toplam 363 üyeden 274'ü yani % 75,5'i Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olduğunu, 89 üye ( %25,5) ise Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun ayrı kişiler olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetim kurulu yapısının, özellikle de yönetim kurulu üyelerinin deneyimlerinin ve fonksiyonel özgeçmişlerinin uluslararasılaşma süreci ile pozitif ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda bulunmuştur. Bazı araştırmalar yüksek bağımsız yönetici oranına sahip kurulların paydaş menfaatlerini gözeten temel kararlar aldığını gösterirken, diğer çalışmaların ise şirket performansı ile kurul oluşumu arasında ya hiç ilişki bulamadıkları ya da olumsuz bir ilişki buldukları bilinmektedir (Guercio ve diğ., 2003).

İç yönetişim mekanizmasında yönetim kurulu bulunur, yönetim kurulu bir şirketin iç yönetişimindeki merkezi kurumdur. Yönetim kurulu özellikleri (boyut, oluşum, sahiplik yapısı) yönetici denetim faaliyetinde kurul etkinliğini yansıtan pek çok unsura benzerdir. Akademik araştırmalar bu konuda hem teorik hem deneysel bulgular sağlamıştır (Rachdi ve Ameer, 2011).

Kurul yapısı, şirket yönetişiminin araştırılmasının temel ilkelerinden biridir. Örneğin, kurul bağımsızlığı, liderlik yapısı, kurul boyutu, iç/dış yönetici oranı, CEO rolü ve ikilik gibi çeşitli kurul özellikleri dikkatle araştırılan konular arasındadır. Literatürde kurul oluşumu ve yapısını incelemek için aşağıdaki ölçütler kullanılmaktadır (Saatci, 2011:48,49);

- Toplam yönetici sayısı (kurul boyutu).
- Bağımlı ve bağımsız yönetici( BYÜ) sayısı.
- BYÜ'lerin tüm kurul ve bağımlı yöneticilerin sayısına oranı.
- Başkan, yönetici(ortalama), ve BYÜ(ortalama) ile tüm yöneticilerin görevi.

- Ödeme(ortalama).
- Tüm yöneticilerin pay yüzdesi(yararlı).
- Kurul Başkanı/CEO ayrımı.
- Kurul Başkanı: bağımlı veya bağımsız.
- Denetim Komitesi varlığı.
- Derecelendirme komitesi varlığı.

Yönetim kurullarının, yönetim mekanizması olarak dikkate alındığı çalışmalarda, genellikle yönetim kurulu büyüklüğü, örgüt içinden ve dışından olan üyelerin oranı ve icra başkanı ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin ayrılması konuları incelenmektedir (Dalton ve diğ., 1998; Daily ve diğ., 2003). Yöneticilerin kontrolü için, yönetim kurullarına örgüt dışından ve bağımsız yöneticilerin dâhil edilmesi ve Yönetim Kurulu Başkanlığı ile İcra Başkanlığı görevlerinin ayrılması önerilmektedir (Şener, 2011:10).

### **3.2.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri**

Yapılan araştırma ve çalışmalar incelendiğinde, dünyada ve Türkiye’de yönetim kurulu üyeliği kriterlerinin tüm şirketler için kabul görmüş ortak bir yazılı kriteri bulunmamakla beraber, her şirketin ayrı ayrı kendi kriterini belirlemesinin doğru olacağı değerlendirilmiştir. Batıda çok önemsenen “diversity” konusunun kesinlikle bir kriter olarak uygulanmasını ve Türkiye’de yaş ve cinsiyet uygulamasının ele alınması Kaynar (2006) tarafından yapılan çalışmada belirtilmektedir. Seçilen üyelerin; yönetim kurulu üyeliği tecrübesi, sektöre olan yakınlığı, daha önceki başarıları, erişebildiği net-work kişiler, uluslararası tecrübesi gibi çok farklı kriterler ayrı ayrı ele alınmalıdır (Kaynar, 2006). Yönetim kurulu üyelerinde aranan özellikler; endüstri bilgisi, yeterli zamana sahip olma, iş alanı tecrübesi, vizyon/proaktif düşünce, insan yetiştirme becerisi, etnik köken/cinsiyet, diversity, mali analiz becerisi, yakın bir yerde olması, yönetim kurulu tecrübesi şeklinde sayılabilir (Bayazıt, 2007). Yönetim kurulu üyelerinde aranan ortak profil ile her üyeden beklenen farklı profiller (sektör deneyimi, stratejik düşünce, üst düzey



yöneticilik deneyimi, üst düzey ilişkiler vb.) arasındaki dengenin korunması doğru takımın oluşturulması için önemli bir noktadır (Argüden, 2007a:37).

Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi de şirketlerin hedefe ulaşmadaki başarısını etkilemektedir. Bu bağlamda, SPK yönetim kurulunun en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılması için hem yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken asgari nitelikleri belirlemiş hem de şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve politikalara uygunluğunu gözeticek olan yönetim kurulunun tarafsız ve farklı bakış açılarını kuruma kazandırabilmesi için icrada görevli olan ve olmayan üyelere oluşması gerektiğini belirtmiştir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

SPK ilkelerine göre yönetim kurulu üyeliği olarak, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip, nitelikli, belli bir tecrübe ve geçmişe sahip olan kişiler aday gösterilmeli ve seçilmelidir. Ayrıca yönetim kurulu üyesi, işletmenin faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak suretiyle deneyim kazanmış, tercihen yüksek öğrenim görmüş nitelikli kişiler arasından olmalıdır. Yapılan bu çalışmada, Tablo 3.2’de verilen bilgiler incelendiğinde toplam 363 üyenin çalıştığı sektörler verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Yönetim Kurulu Üyelerinin Çalıştıkları Sektörler

Çalıştığınız Sektör					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapımı	50	13,8	13,8	13,8
	Holdingle ve Yatırım Şirketleri	55	15,2	15,2	28,9
	Otomotiv	34	9,4	9,4	38,3
	Gıda, İçki ve Tütün	22	6,1	6,1	44,4
	Tekstil-Deri	30	8,3	8,3	52,6
	İnşaat sektörü	27	7,4	7,4	60,1
	Ambalaj	21	5,8	5,8	65,8
	Elektrik-Elektronik	17	4,7	4,7	70,5

Bilişim	15	4,1	4,1	74,7
Plastik	14	3,9	3,9	78,5
Lojistik-Nakliyat	9	2,5	2,5	81,0
Diğer	69	19,0	19,0	100,0
Total	363	100,0	100,0	

TÜSİAD raporuna göre yönetim kuruluna aday olacak her üyede aranacak asgari yeterlilikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Bilanço, kâr /zarar, nakit akışı gibi temel finansal raporları ana hatları ile anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak,
- İşletmenin gerek günlük gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,
- Yönetim kurulunun gündeminde öngörülen ilgili bütçe yılı içindeki toplantıların en az %75'ine katılma olanağı ve kararlılığına sahip olmak,
- Yönetim kuruluna farklı bilgi, görüş, yaratıcılık, irdeleyicilik vs. katma potansiyeline sahip olmaktır.

Üyelerin seçilmesinde aranacak temel nitelik, kişinin yaratacağı katma değerdir. Sadece faaliyet gösteren sektör değil, farklı sektörlerde edinilmiş deneyimlerin de yönetim kurulunda paylaşılması gerekir. Yönetim kurulları bağımsız, karar almada tarafsız ve farklı bakış açıları kazandırabilecek nitelikteki üyelere oluşmalıdır (Argüden, 2007a:21). Bir yönetim kurulunun yalnızca yetenekli bireylerden oluşması başarılı olması için yeterli değildir. Grup olarak da birlikte çalışabilmesi ve özelliklerinin birbirini tamamlaması gerekir. Kısaca, etkin bir yönetim kurulu önemli konularda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır. Etkin yönetim kurulu üyeleri hassas iletişim yetenekleri olan insanlardır. Başkalarını dinleme ilgi ve yetenekleri yüksektir (Alacaklıoğlu, 2006).

Gözüm (2012a:66), yönetim kurulunu tecrübe kazanılacak yer değil, sahip olunan tecrübenin şirket yararına sunulacağı yer olarak ele almıştır. Farklı sektörlerde kariyer sahibi olan kişiler, yönetim kuruluna çok farklı bakış açıları getirerek önemli bir değer katabilirler. Yönetim kurulu üyeliği, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi başlı başına uzmanlık gerektiren bir meslek halini almaktadır. Yönetim

kurulu üyelerinin birbirini tamamlayan özellikte olmaları, farklı mesleki tecrübelere sahip, farklı yaşlarda olmalarını ve yönetim kurulunda kadın erkek dengesinin gözetilmesini gerektirir (Gözüm, 2012a:72).

Yönetim kuruluna, şirketin faaliyet alanı ve yönetimi konusunda bilgili, özel sektör veya kamuda çalışmak sureti ile deneyim kazanmış, tercihen yüksek öğrenim görmüş nitelikli kişilerin seçilmesi önemlidir (Darman, 2009:119). Yönetim kurulu üyelerinin birçok yeteneğe sahip olmaları gerektiği açıkça görülüyor, ama doğal olarak bir de yönetim kurulu üyelerinden beklenenler vardır. Yönetim kurulu üyeleri, şirkete hem zaman hem de enerji harcamaya hazır olmalıdırlar. Toplantılara iyi hazırlanıp gelmelidirler ve yeterli zamanı ayırabilmelidirler. Kısaca, yönetim kurulu üyeleri yaptıkları işi sevmeli, zevk almalı ve o işten gurur duymalıdır (Alacaklıoğlu, 2006 ).

Profesyonel yöneticilerin kariyerlerinde ulaşacakları son hedef olarak gördüğü yönetim kurulu üyeliği veya başkanlığı; olgunluğun, iş hayatındaki bilgi ve tecrübenin değerlendirildiği doruk nokta olarak kabul edilmektedir. Yönetim kurulu, hem ileriye bakarak şirketin geleceğini tasarlamak, hem de geçmişi değerlendirerek gerçekleştirilen aşamayı sorgulamak gibi iki kritik görevi aynı anda yerine getirmektedir (Gözüm, 2012a:iii).

Yönetim kurullarının demografik yapısı ile ilgili değişkenleri farklı araştırmalar farklı şekillerde ele almışlardır. Dalton ve diğ., (1998) yönetim kurulu kompozisyonunu ölçerken, içerden-dışarıdan (insider-outsider), bağlı (affiliated) ve bağımsız ve bağımsız direktörler olarak işlevselleştirmişlerdir. Ayrıca üyeleri; tipi, mesleği, tecrübesi ve cinsiyet yönünden de işlevselleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada Forbes ve Milliken (1999) ile benzer bir biçimde iş ile ilgili çeşitlilik, dışarıdan olanların oranı, yönetim kurulunun büyüklüğü ve yönetim kurulunun tecrübesi olarakta işlevselleştirme yapılmıştır (Aktaş, 2010). Yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarının daha iyi yönetim kurullarının ve yönetimin oluşmasını sağlayacağı görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır; bunun nedeni farklılığın, yönetim kurullarının farklı rollerini yerine getirecek üyelerin farklı yeteneklerini artırmasıdır (Pearce ve Zahra, 1991; Daily ve diğ., 1999).

Yönetim kurulu üyelerinde aranan farklı bireysel profiller; sektör deneyimi, üst düzey yöneticilik deneyimi ve üst düzey ilişkilerdir (Argüden, 2007:23). Yönetim kurulunu oluşturan üyelerin karakterleri ve yetkinlikleri, yönetim kurulunun başarı ile çalışmasının anahtarıdır. Aranan nitelikler; iş sonuçlarını değerlendirme ve stratejiye yön verme, riskleri öngörme ve önlem almaktır.

Yönetim kurulları, işletmenin aradığı becerilerin gerektirdiği sayıda yöneticiye ihtiyaç duyar. Pek çok durumda yasal, mali ve stratejik becerilerin bir karışımına ihtiyaç duyulacaktır ancak bu karışım işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Yönetim kurulu özel alan uzmanlığına veya becerilerine sahip olan yöneticilerden oluşmalıdır. Yönetim kurulunun sahip olduğu beceriler, deneyim, uzmanlık, bilgi, ‘‘İcra Kurulu Başkanı’’nın denetlenmesi, uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve üst yönetimin ödüllendirilmesindeki etkinliğiyle yakından ilişkilidir (Akıncı, 2011:82). Etkin yönetim kurulu üyelerinde iş deneyimi ve yeteneğin ortak olduğunu görmekteyiz. Her yönetici tanımlanabilir bir beceri veya alan uzmanlığı sunmalıdır. Bunlara örnek olarak (Akıncı, 2011:82);

- Finans veya muhasebe uzmanlığı,
- Telekomünikasyon veya teknoloji uzmanlığı,
- Büyük bir işletmede üst düzey yönetim deneyimi,
- Resmi kurumlarda veya özel işletmelerde deneyim,
- Pazarlama veya strateji ve planlama deneyimi,
- Ahlaki eğitim,
- Denetim tecrübesi verilebilir.

Yönetim kurulu üyelerinden görevlerini yerine getirirken uymaları beklenen davranışlar (www.arguden.net. E.T.:12.09.2014);

- Şirketi ve içinde bulunduğu piyasayı iyi tanımaları,
- Sağlıklı bir sorgulama sürecini hayata geçirebilmeleri,
- Sadece mevcut performansla değil, gelecek ile de ilgilenmeleri,
- Şirket yönetiminde oluşabilecek ani değişimlere karşı hazırlıklı olmaları,

- Şirketin nasıl büyüyeceği ve büyüme için hangi riskleri üstleneceğini belirlemeleridir.

Türk Ticaret Kanununda (TTK), şirketlerin yönetim kurulları ile ilgili yeni düzenlemeler yer almaktadır. Bu kanun hükümlerine göre, yönetim kurullarında şirket ortağı olmayan yöneticiler görev alabilecekler, ayrıca yeni kanun hükümleri uyarınca yönetim kurulunu oluşturan üyelerin en az dörtte birinin üniversite mezunu olması gerekmektedir (Ararat ve diğ., 2010). Yüksek öğrenimli üye sayısı yönetim kurulu üye tamsayısına göre farklı şekilde hesaplanmıştır. Bu çerçevede, yüksek öğrenimli üye sayısının, yönetim kurulu üye tamsayısına göre Tablo 3.3'de belirtildiği şekilde olması gerektiği ifade edilmiştir.

**Tablo 3.3:**Yüksek Öğrenimli Üye Sayısı Hesaplama

Yönetim Kurulu Üye Tam Sayısı	Yönetim kurulunda Bulunması Gereken Asgari Yüksek Öğrenimli Üye Sayısı
1	Şart değil
2-3-4	1
5-6-7-8	2
9-10-11-12	3
13-14-15-16	4

**Kaynak:** Altaş S. (2011), Yeni Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerinin Nitelikleri, İSMMMO Çözüm.

Yönetim kurulu eğitim düzeyi Tablo 3.4'teki verilere göre incelendiğinde, ankete cevap veren üyelerin 281'inin (%77,4) üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yüksek lisans yapanların 37 kişi (%10,2), Yüksekokul mezunu olanların 25 kişi (%6,9) ve Lise mezunu olanların ise 20 kişi (%5,5) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4:**Yönetim Kurulu Üyesi Eğitim Düzeyi

Yönetim Kurulu Üyesi Eğitim Düzeyi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	20	5,5	5,5	5,5
	Meslek Yüksek Okulu	25	6,9	6,9	12,4
	Üniversite	281	77,4	77,4	89,8
	Yüksek Lisans	37	10,2	10,2	100,0

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu md. 359’da, yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olması koşulu aranmış, yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunlu tutulmuş, tek üyeli yönetim kurulunda bu zorunluluğun aranmadığı hükme bağlanmıştır (Akıncı, 2011:83). TTK’da yönetim kurulu üyelerinde aranan bireysel yetkinlikler;

- Sektör deneyimi,
- Paydaş deneyimi,
- Üst düzey yöneticilik deneyimi,
- Üst düzey ilişkiler,
- Coğrafi veya spesifik bir konuda (Hukuk, vb.) deneyimdir.

Yönetim kurulunun birincil görevi, liderlik becerisi ile tecrübeyi dengeleyerek şirketi idare edecekleri seçmek ve denetlemektir (Bayazıt, 2007). Yönetimden bağımsızlık, paydaş denetimi ve “bağımsız” olarak tanımlanma, sözde “bağımsız” yöneticilerin kendi sorumluluk algısının oluşmasına ve bağımlı yöneticiler ile daha az bağlılık olmasına neden olabilir (Ararat ve diğ., 2010).

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışında, yönetim kurulu üyeleriyle birlikte şirketlerin üst düzey yöneticileri ile pay sahipleri arasında yaşanan sorunlar önemli rol oynamıştır. Bu yaşanan sorunların giderilmesinde ve ortaya çıkan maliyetlerin azaltılmasında bağımsız yönetim kurulu üyeleri kilit konumdadır (Arslantaş ve Fındıklı, 2010). Bazı araştırmacılar yönetim kurulunun bağımsız olmaması gerektiğini iddia eder. Kurulun temel olarak bağımsız dış yöneticilerden

oluşması ve Kurul Başkanı olarak bir bağımsız dış yönetici olması gerektiği öne sürülmektedir (Perek, 2009:13).

Avrupa Birliğinin, 15 Şubat 2005 tarihinde yayınlanan, bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri veya izleme kurulu üyeleri ve yönetim kurulu komiteleri ile ilgili tavsiye kararında (2005/162/EC), yönetim kurullarında icracı olmayan bağımsız üyelerin bulunması gerektiğinin üzerinde önemle durulmaktadır (Darman, 2009:75). Kavramsal literatürde, etkin kurulların yüksek dış yönetici oranından oluşması konusunda neredeyse fikir birliği sağlanmıştır (Zahra ve Pearce, 1989; Dalton ve diğ., 1998).

Bir şirketin karar alma yapısının en üst noktasındaki yönetim kurullarının bu görevsel becerilere sahip yöneticileri olmalıdır. İkincil beceriler şirket ile ilgilidir. Şirkete özel beceriler, şirket hakkında ayrıntılı bilgi ile faaliyetine ve iç yönetim meselelerine dair özel anlayış ile edinilir (Dulewicz ve diğ., 1995). Bu beceriler iletişim, etkileşim ve yönetimi kapsar. Yönetim kurulu üyeleri, bilgiye dayanan kararlar almak için şirkete özel becerilere de ihtiyaç duyar (Ong, 2004:31).

Önemli bir yönetişim mekanizması kurul özellikleridir. Bunlar kurulları tanımlayan özelliklerdir. Kurul özellikleri Waithaka ve diğ., (2013)'nin çalışmasında, kurulun boyutu, kurul vadesinin uzunluğu, kurul komitesinin varlığı, yönetici derecelendirme seviyesi ve bağımsız yöneticilerin kurulda görevlendirilmesi olarak ele alınmıştır.

Yönetim kurulları ile ilgili yapılan çoğu çalışmada, yönetim kurulunu oluşturan üyelerin özelliklerine değil, yönetim kurulunun büyüklüğü, liderlik yapısı ve üyelerin kurumsal aidiyetleri gibi yönetim kurulu özelliklerine odaklanılmıştır. Hâlbuki yönetim kurullarının etkisinin anlaşılmasında, öncelikle bu kurulların örgüt yönetimine katkı sağlamak için birikim ve yeteneklerini birleştiren farklı bireylerden oluştuğunun farkına varılması gereklidir (Carpenter ve Westphal, 2001).

Diğer taraftan, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığının ele alındığı bir çalışmada, 2006 yılındaki İMKB-100 endeksindeki 95 şirketin yönetim kurullarının incelendiği Ararat ve diğ., (2010)'ne ait çalışmadır. Bu çalışma ile yönetim kurulu üyelerinin milliyet, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve üyelerin

bağımsızlığı değişkenlerinden oluşan farklılıklarının, yönetim kurullarının denetim çabaları aracılığıyla örgüt performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Dulewicz ve diğ., (1995) yaptıkları çalışmada, üyelerin etkin performans sergilemeleri için iki özelliğe sahip olması gerekliliğini belirtmişlerdir. Birincisi üyelerin taşıdıkları, diğeri ise şirketin özelliğine uygun olarak olması gereken özelliklerdir. Üye özelliklerini, yapılacak işin gerekli kıldığı yeterlilik, stratejik düşünce, analitik düşünce ve sonuç odaklı bakış açısıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin, stratejik düşünce, yeniliklere açık olma, girişimcilik ve yaratıcılık özelliklerine sahip olma başta gelen kişisel yöneticilik özellikleridir. Girişimcilik, temelde fırsatları keşfetmek, seçmek, yorumlamak ve daha sonra belirsiz bir ortamda yenilik yapma yeteneğidir. Bu yeteneği etkileyen bazı ana faktörler mevcuttur. Bunlar, başarıya ihtiyacı duyma, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven ve yenilikçiliktir. Bozkurt ve Erdurur (2013)'un yaptıkları çalışmanın temel amacı, literatürde sıkça vurgu yapılan girişimci kişilik özelliklerinin (başarıya ihtiyacı duyma, kendine güven, yenilikçi olma, kontrol odağı, risk alma, belirsizlik toleransı) girişimcilik eğilimine etki edip etmediğini ve bu etkinin derecesini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmanın sonucunda girişimci kişilik özelliklerinden kendine güven faktörü hariç diğer girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimine etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu da saptanmıştır.

Yaratıcılık, yeni bir düşünce ve fikir üretme; yenilik ise üretilen fikrin yeni bir ürüne, hizmete veya üretime dönüştürülmesidir. Buna göre yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmak ise, yenilik de bu yeni şeyi uygulamaya koymayı ifade eder. Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır. Yenilik kavramı ise değişim ve gelişim ile de ilgilidir (Balay, 2010). Literatürde girişimciliği şekillendiren ve girişimci kişilerin özelliklerine ilişkin yazın incelendiğinde, girişimcilerin ortak özellikleri şöyle sıralanmaktadır; risk alabilmek ve yenilikçi düşünme yeteneğine sahip olmak olarak belirtilmektedir (Bakan ve diğ., 2012).



Her düzeyde alınacak örgütsel kararların hem süratli hem de orijinal düşünme ve sorun çözmeye dayalı olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Yaratıcı düşüncelerin uygulanarak yaşama geçirilmesi buluş ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Yöneticiler, rekabetçi bir ortamda örgütün amaçlarını başarabilmek için sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmek zorundadır. İş görenlerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci eylemlerinin harekete geçirilmediği bir yönetimde örgütsel koşullar değişime uyumu zora sokar (Balay, 2010). Drucker'ın (1954) öne sürdüğü gibi, müşteri odaklılık ve yenilikçilik de iş performansının kilit belirleyicileridir (Deshpande ve diğ., 1993).

Bu bağlamda yönetim kurulunun performansı ve bu performansın değerlendirilmesi konusuna değinmek yerinde olacaktır. Yönetim kurulunun performansını belirleyen unsurlar, kurulun verimlilik anlamında nasıl çalıştığı kadar üyelerin bireysel yetkinlikleri, uzmanlık alanları ve bunun şirketin özelliklerine ve hedeflerine nedenli uygun olduğudur. Şu halde yönetim kurulunun oluşumunda şirketin özelliklerine bağlı olarak değişik niteliklere, uzmanlığa sahip kişilerin varlığına dikkat etmek gereklidir. Yönetim Kurulu Başkanı şirketin lideridir; dolayısıyla, onun yaratıcılığı, bilgi birikimi, yönetim yetenekleri şirketin başarısını ve sermayedarların beklentisini belirleyen ana unsurdur (Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, İç Denetim Dergisi, s.28–33, Yaz, 2006).

Bir yönetim kurulunun yalnızca yetenekli bireylerden oluşması başarılı olması için yeterli değildir. Grup olarak da birlikte çalışabilmesi ve özelliklerinin birbirini tamamlaması gerekir. Kısaca, etkin bir yönetim kurulu önemli konularda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır. Etkin yönetim kurulu üyeleri hassas iletişim yetenekleri olan insanlardır. Başkalarını dinleme ilgi ve yetenekleri yüksektir (Delotti, 2007). Üç ana yeterlilik grubu etkin yönetim kurulu üyelerinde bulunmalıdır;

- İş Deneyimi ve Yetenek: Her üyenin iyi bir iş değerlendirme nosyonuna ve sağduyusuna sahip olması ve belli bir dalda uzmanlık sahibi olması,
- Şirketi ve Aileyi Tanıma: Aile ve şirketin hızla tanınması ve gerekli oryantasyon programlarının düzenlenmesi,

- Kişilerarası İlişki Yeteneği: Başkalarını kırmadan zor soruları sorabilmek ve ciddi konuların üstüne gidip doğru kararlara ulaşabilmektir.

### 3.2.3. Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulunun demografik özelliği olan yönetim kurulunun büyüklüğü ise yönetim kurulunun sayısının fazlalığı ile ilgili bir değişkendir. Yönetim kurulunun büyüklüğünün örgütün kullanımı için daha fazla bilgi ve beceri sağlamak ve örgütün dış çevre ile ilişkilerini yönetmek gibi avantajları vardır (Aktaş, 2010).

SPK ilkelerinde, yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmaması gerektiği belirtilmiştir. TÜSİAD raporuna göre ise gerekli katkının sağlanması ve kararların etkin bir şekilde alınması için yönetim kurulu üye sayısının 5'ten düşük ve 15'ten fazla olmaması gerektiği üzerinde durulmuştur (Akıncı, 2011:70). Genellikle yönetim kurulu büyüklüğü; firmanın büyüklüğü, firmanın uğraş alanı ve firmanın yapısı olmak üzere üç kilit faktöre dayandırılmaktadır (Tait ve Loosemore, 2009).

Kurul üye sayısına örnek verecek olursak, Dedman (2000)'in yaptığı çalışmada şirketler için belirlenen kurul üyeleri ortalama sayısı sekiz iken, Yermack (1996)'ın yürüttüğü ABD araştırmasında ortalama kurul boyutu 12'dir (Saatci, 2011:49). Düztaş, (2008:138 ) tarafından yapılan çalışmada Türkiye için bu rakam 7 olarak bulunmuştur. Şener, (2011:107)'in yaptığı çalışmada yönetim kurulu büyüklüğü, ortalama olarak 6 üye olarak bulunmuştur. Ekşi (2009) çalışmasında, 1996-2004 yıllarında faaliyet gösteren 2.980 şirketi incelemiştir. Araştırma kapsamındaki verilerde, kurul üye sayısının 4 ile 21 kişi arasında değiştiğini ve ortalamasının 9 olduğunu bulmuştur (Ekşi, 2009:131).

De Andres ve diğ., (2005) çalışmalarında, 10 OECD ülkesinde mali olmayan 450 şirketin 1996 yılı verilerini incelemiş ve 10 ülkenin yönetim kurulu üye sayısının maksimum 26, minimum 3, üye sayısı ortalamasını 12 (medyan 11,67) olarak tespit etmişlerdir.

Deloitte ve Capital Dergisi tarafından 2009 yılı ikinci yarısında Türkiye'deki en büyük şirketlerde görev alan yönetim kurulu üyeleri üzerine yapılan ulusal bir

anketi cevaplayan üyelerin hizmet verdikleri yönetim kurullarının çoğu (%44,2) 3 ile 5 arası üyeden oluşan yönetim kurullarıdır. Gerçekleştirilen araştırmada 6 ile 8 arası üyeye sahip olan yönetim kurullarının oranı %38,4 iken bu oranın 2007’de %50 seviyelerinde olduğu sonucuna varmışlardır (Delotti, 2009).

Yönetim kurulu üye sayısı etkin karar almayı sağlayacak şekilde belirlenmelidir (Argüden, 2007a:44-45). Tablo 3.5’te görüldüğü gibi, bir üyenin ortalama iki komitede çalışması ve komitelerin 4’er kişiden oluşması esasına göre oluşturulan bir Yönetim Kurulunu, komite sayısı çok ise 15 üye, daha az olacaksa 7 üye ile oluşturmak mümkündür (Argüden, 2007a:45).

**Tablo 3.5:**Yönetim Kurulu Üye Hesaplamaları

	En Az	En Çok
Başkan	1	1
İcracı/Bağımlı YK Üyesi	-	2
Bağımsız YK Üyesi	6	12
Komite-1	4	5
Komite-2	4	5
Komite-3	4	5
Komite-4	-	5
Komite-5	-	5
Toplam	7	15

**Kaynak:** Argüden Y., (2007a:45), Yönetim Kurulu Sırları, 1. Baskı, Rota Yayınevi.

Akıncı (2011:67)’nin Dalton ve diğerlerinden aldığı bilgiye göre küçük yönetim kurullarının daha fazla grup tutarlılığına sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca büyüklük, yönetim kurulunun stratejik eylemleri başlatma becerisini ciddi biçimde sekteye uğratabilmektedir. OECD ülkelerinde yönetim kurulu büyüklüğü ve örgütün değeri arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarında, bu değişkenler arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak, bu araştırmaların bulgularına karşıt olarak, büyük yönetim kurullarının daha yüksek örgüt performansı ile ilişkili

olduğunu kanıtlayan çalışmalar da mevcuttur. Küçük kurulların genellikle geniş olanlardan daha etkin olduğu iddia edilir. Küçük bir yönetim kurulu, etkin bir şekilde denetim yapabilir, tüm paydaşların menfaatlerini gözetebilir, şirket yöneticileri ile yönetim arasında aynı kararlar almalarını sağlayabilir ve kurul üyeleri arasındaki vekâlet maliyetini düşürebilir. Geniş kurulların iletişim ve işbirliği maliyetinden dolayı toplantı düzenleme, fikir birliğine varma ve çabuk geri dönüşte bulunmalarının zor olduğu belirtilmektedir. Cheng (2008) yaptığı çalışmada, geniş kurullarda daha çok soruna rastlandığını iddia etmiştir (Rachdi ve Ameer, 2011).

Şener, (2011:24) yönetim kurulu üyelerinin sayısının makul bir seviyenin üstüne çıktığında yönetim kurulunun etkililiğinin azalacağını ileri sürmektedir. Yazara göre, büyük yönetim kurullarında koordinasyon, iletişim ve karar verme davranışları etkin olmayacaktır. Şener ve Elçi (2009) yaptıkları çalışmada, 7-8'den fazla üyesi olan kurulların etkinliğini ele almıştır. Bu çalışmaya göre, işbirliği, iletişim ve karar alma geniş kurullarda etkili olmayacaktır. Arslan ve diğ., (2010) yaptıkları çalışmada genellikle, kurul büyüklüğünün firma finansal büyüklüğü ve satış performansı üzerine pozitif etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Buna rağmen kurul büyüklüğünün kriz dönemlerinde firma performansı üzerinde ters etki yaptığını söylemişlerdir. Mikrofinans özellikleri dikkate alındığında kurullar sık toplantı yapma ihtiyacını karşılayabilecek, yüksek oranda katılım ve dâhil olmayı sağlayacak ve elverişli ve etkili karar alma sürecine yardımcı olacak kadar küçük olmalıdır (Waithaka ve diğ., 2013).

Benzer şekilde, geniş kurullardaki yüksek işbirliği maliyeti ve bedava binici sorunlarından dolayı, küçük kurulların daha etkili olduğu öne sürülür. Ancak, CEO kontrolünü azaltarak ve daha geniş hizmet sunarak büyük kurulların şirket yönetişimlerini iyileştirebileceği ortaya konmaktadır. Büyük kurulların daha çok yöneticisi olduğundan, kurul komite görevlendirilmelerinin kurul boyutundan etkilendiği iddia edilmektedir. Aynı zamanda, kurulda çeşitli bireysel uzmanlar bulunmasından dolayı, kurul izlemenin kurul boyutunu artırdığı öne sürülmektedir (Lin ve diğ., 2014).

İdeal durumda, yönetim kurulunun koordinasyon ve motivasyon sorununa neden olmayacak, ancak ihtiyaç duyulan farklı bilgi ve yetenekleri bünyesinde barındırabilecek sayıda üyeden oluşması gerekmektedir (Gözüm, 2012:10). Dalton ve diğ., (1999) tarafından yapılan meta-analiz çalışmanın sonucu, yönetim kurulu büyüklüğünün daha yüksek performans ile ilişkili olduğu ve bu etkinin küçük yönetim kurullarında daha fazla olduğu gösterilmektedir.

Yapılan bu çalışmada ankete katılan toplam 363 üyenin, çalıştıkları yönetim kurulu büyüklüğüne yönelik vermiş olduğu büyüklükler Tablo 3.6'da verilmiştir. Ankete katılan şirketlerin üye oranlarına baktığımızda minimum 3, maksimumu 15 üyeden oluştuğunu görmekteyiz. Ancak genel dağılıma baktığımızda yönetim kurullarının ortalama 6-7 kişiden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.6:**Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Sayı (n)	Yüzde (%)
3-4	86	23,7
5-6	167	46
7-8	37	10,2
9-10	39	10,7
11+	34	9,4
Toplam	363	100,0
AO+- SS	6,2 +- 2,4	
Min-Maks	3 - 15	

### 3.3. Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Bu çalışmada, yönetim kurulu kompozisyonu olarak daha önce yapılmış çalışmalarda öne çıkan ve bağımsız değişken olarak kullandığımız yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı, tecrübe ve bağımsızlık durumunun yönetim kurulu performansına etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda yazında öne çıkan çalışma, yönetim kurulu üyelerinin özelliklerinin farklılığının ele alındığı çalışmalara da temel oluşturan, 2006 yılındaki İMKB-100 endeksindeki 95 şirketin yönetim kurullarının incelendiği Ararat ve diğ., (2010)'ne ait çalışmadır. Bu çalışma ile yönetim kurulu üyelerinin milliyet, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve üyelerin bağımsızlığı değişkenlerinden

oluşan farklılıklarının, yönetim kurullarının denetim çabaları aracılığıyla örgüt performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

SPK, (2003) ilkelerine göre, yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve işletmenin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.

### **3.3.1. Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Durumu**

Yaş farkı, değer ve bakış açısında çeşitliliğe neden olan unsurlardandır; çünkü farklı nesiller farklı sosyal, siyasi, ekonomik çevre ve olayları tecrübe etmektedir. Ayrıca yaş değıştikçe bazı kavramsal yetenekler ve bununla birlikte risk alma isteğinin de azaldığı belirtilmektedir. Farklı nesillerin çeşitli temsilleri, grubun düşüncesini engelleyebilir ve risk alımını dengeleyerek daha iyi performans sağlayabilir (Ararat ve diğ., 2010).

Deloitte Türkiye, Capital Dergisi işbirliği ile hazırladığı, “Yönetim Kurulu 2008 Araştırmasının sonuçlarına baktığımızda; ankete katılan yönetim kurullarının büyük bir çoğunluğunda (%91,9) yaş sınırlaması yoktur. Buna paralel olarak çalışma süresi (%65,5’i yöneticiler için çalışma süresi sınırlandırmaları olmadığını bildirmiştir.) konusunda da çok azında sınırlandırmalar vardır.

Ararat ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada; yaşın belirli bir aralıkta sürekli bir değışken olduğunu belirtmişler (örneklerinde 23-86 yaş aralığı dikkate alınmıştır) ve yaş dağılımını her kuruldaki standart yaş çeşitliliğini ele alarak hesaplamışlar. Kurul üyelerini, 25-35; 36-45; 46-55; 56-65 ve 65 yaş ve üzeri kategorisinde sınıflandırmışlar. Yaptıkları çalışmada bekledikleri gibi, örnek şirketlerdeki 417 kurul üyesinin 24’ünün (%63) 41-60 yaş aralığında olduğu sonucuna varmışlardır. Üyelerin çalışma süresi, yaş ve diğ. yönetim kurullarında hizmet verme konusundaki sınırlamalar, yönetim kurulunun bileşimi üzerindeki baskıyı artırmaktadır (Delotti, 2009). Bu durum muhtemelen genç yöneticilerde görülürken,

tecrübe derinliği ile dikkatlilik ve riskten kaçınma da yaşça daha büyük yöneticilerle ilgilidir şeklinde bir değerlendirme yazında yer almaktadır.

Yapılan bu çalışmaya katılan üyelerin yaş dağılımı Tablo 3.7’de verilmiştir. Ankete katılan üyelerden 36’sının (%9,99) 25-34 yaş arasında, 163’ünün (%44,9) 35-44 yaş arasında, 131’nin (%36,1) 45-54 yaş aralığında, 33’ünün (9,1) ise 55-64 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında benzer yaş aralığının özellikle 35-54 yaş grubu için (294 kişi, %80) büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7:**Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Dağılımı

Yönetim Kurulu Üyesi Yaşı					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34 yaş arası	36	9,9	9,9	9,9
	35-44 yaş arası	163	44,9	44,9	54,8
	45-54 yaş arası	131	36,1	36,1	90,9
	55-64 yaş arası	33	9,1	9,1	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

### 3.3.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Cinsiyet Farklılıkları

Yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarını ele alan araştırma sonuçlarında, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığının bazı avantajları olarak, pazarın daha iyi anlaşılması, yaratıcılık ve inovasyonun artması ve sorunların etkin çözümü sonuçları ortaya çıkmıştır (Carter ve diğ., 2003). Bunun yanısıra, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığı, görüşlerin ve fikirlerin çeşitliliğini artırmaktadır.

Yönetim kurulunda, cinsiyet açısından çeşitliliğin olması, yönetim kurulunun bağımsızlığını artırarak dengeli bir yönetim kurulunun oluşmasına ve alınan kararların hiçbir birey ya da grup adına alınmamasına neden olmaktadır (Batullah, 2008:44; Carter ve diğ., 2003). Yönetim kurulunda cinsiyet, etnik köken, kültürel altyapı açısından çeşitliliğin artırılması, yönetim kurulunun bağımsızlığını artıracaktır. Başka bir açıdan ise, yönetim kurulunda çeşitliliğin artırılması,

işletmenin kaynaklardaki çeşitliliğinin artmasını sağlayacak ve böylece bununda işletme performansını artıracak beklenmektedir (Ayuso ve Argandona, 2007).

Cinsiyet çeşitliliği en çok araştırılan farklı unsurlardan biridir; ancak literatürün çoğu tanımlayıcıdır. Kurul düzeyinde, teorik kurguların odak noktası, grup süreçleri ve kadın yöneticilerin belirli katkılarda bulunma yoludur (Ararat ve diğ., 2010). Kadınların yönetim kurulunda ve üst düzey yönetimde yer alması gerektiğine ilişkin olarak düzenlemeler çeşitli ülkelerde yayınlanmış olan kurumsal yönetim ilkelerinde ve raporlarında da yer almaktadır (Ocak, 2013). Kadın yöneticiler, erkek yöneticilerin katılım performansını olumlu yönde etkiler (Adams ve Ferreira, 2007), rollerini daha çok ciddiye alır ve toplantılara daha iyi hazırlanırlar. Aynı zamanda daha çok soru sormaya meyillidirler ve seslerini daha çok duyururlar (Konrad ve diğ., 2008).

Deloitte Türkiye, Capital Dergisi işbirliği ile hazırladığı, “Yönetim Kurulu 2008 Araştırması”nın sonuçlarına baktığımızda; araştırmaya konu olan şirketlerin yarısında yönetim kurulunda kadınlar da görev yapmaktadır. Yönetim kurullarının %51,2’sinde bayan üye bulunurken çoğunluk en az bir bayan üye ile çalışmaktadır (Delotti, 2009).

Ocak (2013) tarafından yapılan çalışmanın odak noktası ve amacı cinsiyetin finansal performans üzerine etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda; yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin toplam üye sayısına oranı, yönetim kurulu başkanının kadın olması, yönetim kurulundaki kadın bağımsız üyelerin toplam bağımsız üye sayısına oranı, üst yönetimde yer alan kadın yöneticilerin toplam üst yönetici sayısına oranı, CEO/Genel Müdürün kadın olması ile finansal performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Yönetim kurulunda ve üst yönetimde yer alan kadınların oranı arttıkça, finansal performansın göstergesi olan aktif kârlılık artmasına karşılık; CEO/Genel Müdürün kadın olması ile finansal performansın göstergesi olan aktif kârlılık arasında negatif anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Vekâlet teorisi açısından kadınların, karmaşık durumlara yeni bir bakış açısı ile yaklaşacağını, bu durumun strateji geliştirme ve problem çözmede onların uygun



bilgisel yanlılık göstermelerine neden olacağı belirtilmiştir (Francoeur ve diğ., 2008; Peçen ve Kaya, 2013).

Kadın kurul üyeleri ile kadın yöneticilerin kurul dinamikleri ve etkinliği üzerinde etkisi arasındaki ilişki, kuruldaki kadın sayısı ile şirket performansı arasında doğrudan bir ilişki olup olmadığı ve kadın yöneticilerin kurul süreçlerini, çalışma tarzlarını ve kararları nasıl etkilediği sorusu, 249 Norveç firmasının CEO'ları ile yapılan ankete bağlı olarak Tacheva ve diğ., (2006) tarafından araştırılmıştır. Sonuçlar kadın yönetici sayısının; kurul görevlerinden, finansal denetim ve hizmet görevini olumsuz etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin etkileşim etkisi ve kurul toplantıları uzunluğunun nitelik denetiminin performans üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçlar kadınların kurullara kayda değer bir katkıda bulunup bulunmadıkları sorusunun evet/hayır şeklinde cevaplanamayacağını ortaya koymuştur. Ayrıca, kadınların kurulun nitel denetimi gibi nitel anlamdaki görevleri üzerinde bazı olumlu etkileri olsa da, kurul finansal denetim ve hizmet görevlerine katkıda bulunma konusunda yeterince donanımlı olmadıklarını belirtmişlerdir (Tacheva ve diğ., 2006).

Buna ek olarak, sadece kadın yöneticilerin bulunduğu kurulların tamamen erkek yöneticilerden oluşan kurullardan farklılık gösterip göstermediğini, gösteriyorsa bunların ne tür farklılıklar olduğunu araştıran çok az sayıda deneysel çalışma vardır (Pearce ve Zahra,1991). Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinde, 2012 yılına kadar yönetim kurulunda kadın üyelerin yer alması gerektiğine ilişkin bir hüküm olmamakla birlikte; Kurulun 11 Şubat 2012 tarihinde yayınladığı Seri: IV, No:57 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de değişiklik yapılmasına ait tebliğ ile, "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" şeklinde düzenlemeye gidilmiştir (<http://www.spk.gov.tr/> Ocak, 2013).

Şener (2011:109) tarafından yapılan çalışmadaki örnekleme yer alan sadece 46 şirkette (%42) kadın yönetim kurulu üyeleri mevcuttur. Bu şirketlerin 10'unda ise, Yönetim Kurulu Başkanı kadındır ve biri hariç diğerleri şirketin kurucu ailesinin üyelerindedir. Kadın yönetim kurulu üyelerine sahip şirketlerin %37'sinde sadece

tek kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır; kadınlar örnekleme yer alan şirketlerde en fazla dört yönetim kurulu üyeliği ile temsil edilmektedir.

Fransa'da menkul kıymetler borsasında işlem gören işletmeler için yayınlanmış kurumsal yönetim ilkelerinde, yönetim kurulu üyeleri arasında makul seviyede bir dengenin bulunması gerektiği; bu yüzden bu dengeyi sağlayabilmek için bahsi geçen kurumsal yönetim ilkeleri yayımlandıktan sonraki 3 yıllık periyod içinde işletmelerin yönetim kurullarını en az %20 oranında kadın üyelerden oluşacak şekilde; 6 yıllık periyod içinde ise en az %40 oranında kadın üyelerden oluşacak şekilde tekrar belirlemeleri gerektiği üzerinde durmaktadır (Ocak, 2013).

Lüksemburg'ta 2009 yılında yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde, işletmelerin yönetim kurullarında mümkün olduğu sürece her iki cinsiyetten üyelere yer vermesi önerilmiştir. Norveç'te 2012 yılında yayınlanan kurumsal yönetim düzenlemesinde yönetim kurulunda kadın ve erkek üyeler arasında bir denge kurulması gerektiği belirtilmiştir. Singapur'da 2012 yılında yapılan kurumsal yönetişime ilişkin düzenlemede yönetim kurulu ve komitelerde cinsiyet açısından uygun dengenin gözetilmesine özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ürdün'de 2012 yılında yayınlanan kurumsal yönetim düzenlemesinde, işletmenin yararına bağımsız kararlar alabilmek için yönetim kurulunda cinsiyet, yaş ve deneyim açısından bir dengenin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. İsveç'te 2010 yılında yayınlanan kurumsal yönetim düzenlemesinde, işletmelerin yönetim kurullarında eşit cinsiyet dağılımına özen göstermeye gayret etmesi vurgulanmaktadır. Ayrıca Polonya'da da 2012 yılında yayınlanan kurumsal yönetişime ilişkin düzenlemede, işletmelerin yürütme ve izleme kurullarında, dengeli oranda kadın ve erkek üyelere yer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Ocak, 2013).

Smith ve Verner (2005), kadın yöneticilerin belirli piyasa koşullarını erkeklerden daha iyi anladığını, kurulda kadın yönetici bulunmasının avantajlarını ve bunun kurul karar alma aşamasında daha çok yaratıcılık ve nitelik sağlayacağını belirtmiştir. Kuruldaki yüksek cinsiyet değişikliği oranı şirketin daha iyi bir toplumsal imaja sahip olmasını sağlar ve şirket performansını iyileştirir. Ayrıca, en üst düzey kadın yöneticiler, alt düzeylerdeki kadınların ilham modeli olarak onları

motive edebilir ve kariyer gelişimini olumlu yönde etkileyebilir (Shukeri ve diğ., 2012).

Yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığı, görüşlerin ve fikirlerin çeşitliliğini artırmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin demografik farklılıklarını ele alan araştırma sonuçlarında, yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet farklılığının bazı avantajları olarak pazarın daha iyi anlaşılması, yaratıcılık ve inovasyonun artması ve sorunların etkin çözümü sonuçları ortaya çıkmıştır (Carter ve diğ., 2003).

Bu çalışmada, yönetim kurulu üyelerinden ankete cevap verenlerin Tablo 3.8'deki cinsiyet dağılımı incelendiğinde yapılan ankete katılan toplam 363 üyeden 247'sinin (%68) erkek üye, 116'sının (%32) ise kadın üye olduğu görülmektedir. Benzer çalışmalara bakıldığında, anketlere katılım dağılımına göre şirket yönetim kurulu üyelerinin kadın üye oranının istenilenin altında olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.8:**Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyet Dağılımı

Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyeti					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	247	68,0	68,0	68,0
	Kadın	116	32,0	32,0	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

### 3.3.3. Yönetim Kurulu Üyelerinin Uzmanlık Alanı

Yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği; işlevsel, eğitimsel ve endüstriyel art yetişim çeşitliliği ile ilgili bir kavramdır. Yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliği arttıkça, daha fazla bilgiye ve kaynağa ulaşmaya ihtiyaç olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999). Öbür taraftan, yönetim kurulunun iş ile ilgili çeşitliliğinin artması, daha fazla çatışma, etkileşim zorlukları ve daha düşük seviyede entegrasyon, daha fazla iletişim ve koordinasyon problemleri ve daha az bağlılık ortaya çıkarmaktadır (Aktaş, 2010). Yönetim kurulu uygun bilgi birikimine, yeteneklere ve işletme için

katma değer sağlamaya yönelik uzmanlığa sahip potansiyel üyelerin belirlenmesinde kilit bir role sahiptir (Akıncı, 2013).

Yöneticilerin eğitim seviyeleri; bilgilerinin, bilişsel eğilimlerinin ve becerilerinin göstergeleri olarak düşünülmektedir. Eğitim seviyesi, daha fazla bilgiyi işleme kapasitesi, yenilik eğilimi (Finkelstein ve Hambrick, 1996) ve örgüt performansı ile ilişkilendirilmiştir. Eğitim seviyesinin yanısıra, alınan eğitimde önemlidir. İşletme eğitimi almış yöneticilerin, diğer eğitim art-yetişimlerine sahip yöneticilere göre kısa vadeli performans hedeflerine yönelecekleri belirtilmektedir (Şener, 2011:48). İşler yolunda gitmediğinde, yapılan analizlerde genel olarak kurullarda aslında içinde bulunulan endüstri hakkında yeterli bilgiye sahip üyelerin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle yönetim kurullarında yer alan tüm üyelerin, yönetim kurulunun etkin işleyebilmesi için, şirketin yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Bu çalışmada, yapılan ankete katılan toplam 363 üyenin uzmanlık alanı Tablo 3.9'da verilen bilgilere göre incelendiğinde; en çok 62 kişi ile Finans, Muhasebe ve Raporlamanın öne çıktığı görülmüştür. Yine ağırlıklı olarak 30 kişi ile Satın Alma ve İthalat, 21 kişi ile Halkla İlişkiler ve iletişim, 19 kişi ile Pazarlama/İhracat/Uluslararası İlişkiler, 18 kişi ile Personel/İnsan Kaynakları alanlarının uzmanlık alanı olarak karşımıza çıktığı görülmüştür.

**Tablo 3.9:** Yönetim Kurulu Üyesi Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi

Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Hukuk	0				
Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4	20	11,37	5,047
Halkla ilişkiler & İletişim	21	1	22	9,29	4,417
Gayrimenkul	2	10	20	15,00	7,071
Araştırma ve Geliştirme	16	6	30	12,63	6,510
Eğitim Sektörü (Üniversite vb.)	2	10	15	12,50	3,536
Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	1	45	14,65	8,714
Personel / İnsan kaynakları	18	4	20	10,67	4,982
Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	5	32	15,24	8,650

İç Kontrol Sistemleri (iç denetim vb.)	2	10	15	12,50	3,536
Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	5	20	13,27	4,149
Stratejik Planlama ve Politika Geliştirme	2	15	15	15,00	0,000
Satın Alma ve İthalat	30	3	30	12,20	7,406
Üretim ve İmalat	8	5	20	10,63	4,470
Diğer (lütfen belirtiniz!)	152	1	42	15,76	8,334

### 3.3.4. Yönetim Kurulu Üyelerinin Tecrübesi

Yönetim kurulu üyelerinin tecrübesi, yönetim kurulu üyesinin yönetim kurulunda geçirdiği zaman olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kurulunun tecrübe boyutunun iki değişkeni ortaya konmuştur. Biri, yönetim kurulunun beraberce birlikte çalışma süresi diğeri ise yönetim kurulu üyesinin kurulda geçirdiği süredir (Forbes ve Milliken, 1999). Yönetim kurulunun beraberce veya yönetim kurulu üyesinin bireysel olarak kurulda geçirdiği sürenin artması yönetim kurulunun firmaya özel bilgisinin artmasına neden olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999). Bir yönetim kurulu üyesinin firmanın nasıl işlediğine ilişkin yeterli bilgiyi kazanabilmesinin üç ile beş sene arasında zaman aldığı, daha derin bilgi sahibi olmasının ise çok daha uzun süre aldığı belirtilmektedir (Aktaş, 2010).

Bu anlamda yönetim kurulu üyeleri, şirketin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri değerlendirerek, şirket hedeflerini gerçekleştirecek strateji ve politikaları belirlemekle sorumludurlar. Dolayısıyla yönetim kurulunun yapısı ve kurul üyelerinin deneyim ve yetenekleri şirket stratejilerinin oluşturulmasında ve bunların başarılmasında birincil etkiye sahiptir. Yönetim kurulu üyelerinin geçmiş deneyimleri ve çalıştıkları sektör ve şirketler esas alındığında, çeşitli fonlara şirketin daha çabuk ve sorunsuz ulaşmasını sağlayacakları veya devletle olan ilişkileri kuvvetlendirebilecekleri düşünülmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin bu fonksiyonu kaynak temini olarak adlandırılmaktadır. Üsdiken ve diğ., (2008) yaptıkları çalışmada, Türkiye'deki yönetim kurulu üyeleri içerisinde geçmişte siyaset yapmış (milletvekili veya bakanlar) ve/veya bürokraside çeşitli kademelerde görev almış

kimselerin tercih edildiğini ve bunun şirket ile devlet arasındaki ilişkinin tesis edilmesi amacına dönük olduğunu ifade etmişlerdir.

Öte yandan yönetim kurulunda görev alan üyelerin tecrübeleri ve başka şirketlerdeki görevleri de yönetim kurulunda alınacak kararların verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Farklı sektör ve şirketlerden yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetim kurulunda bulunması, geleceğin daha net görülmesine ve kararların daha sağlıklı alınmasına imkân tanımaktadır. Sonuç olarak, iş tecrübesi ve görevleri yerine getirme yönteminin, dış yönetim yoğunluğu ve denetimin olduğu gibi, performansı belirlemede de büyük bir etkisi vardır (Perek, 2009:101). Bu çalışmada, Tablo 3.10'da verilen bilgiler ışığında, yönetim kurulu tecrübesi incelendiğinde özellikle; 199 üyenin Aile şirketlerinde, 119 üyenin Halka Açık Anonim şirketlerde, 9 üyenin Yabancı Sermayeli şirketlerde ve 5 üyenin ise Kâr Amacı Gütmeyen şirketlerde belirttikleri çalışma sürelerinde bulunduğunu görmekteyiz.

**Tablo 3.10:Yönetim Kurulu Üyesi Tecrübesi**

Yönetim Kurulu Tecrübesi	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Kâr amacı gütmeyen kurumlarda	5	8	30	14,60	9,370
Halka açık anonim şirketlerde	119	1	64	16,51	11,586
Aile şirketlerinde	199	1	70	19,70	11,677
Yabancı sermayeli şirketlerde	9	3	30	19,22	7,886

### 3.3.5. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üyelerin Rolü ve Oranı

Bağımsız üyeler, tanımdan da anlaşılacağı gibi hem aileden hem de icra işlerinden bağımsız üyelere aittir. Konularından dolayı hem şirket içi reformların yerleştirilmesinde daha açık sözlü davranabilirler hem de şeffaflığın yerleşmesi ve azınlık haklarının korunarak yatırımcı güveninin kazanılması açısından şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalogun yerleşmesinde aracılık görevini yerine getirmiş olurlar. Bağımsız yöneticiler gerektiğinde şirket idarecilerine karşı daha cesaretli

davranarak stratejilerin oluşmasında kendi farklı bilgi ve deneyimleri ışığı altında yeni bir görüş açısı ortaya koyar, böylelikle şirketlerin finansal ve işletme hedeflerinin yakalanmasında önemli katkı sağlarlar (Delotti, 2007).

Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmının bağımsız üyelerden oluşması tercih edilir (Argüden, 2007a:25). Kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık kriterleri aşağıda sunulmuştur. Buna göre;

- Yönetim kurulu üyesinin kendisinin veya yakın akrabalarının şirkete veya grupla hiçbir ticari ilişkisi olmaması gereklidir.
- Yönetim kurulunda belirli bir pay grubunu temsil etmemelidir.
- Şirketin denetimini veya bağımsız denetimini veya danışmanlığını yapan şirkette çalışıyor olmamalı veya son iki yıldır yönetici pozisyonunda olmamalıdır.
- Şirketle çıkar ilişkisi olan firmalarda çalışıyor olmamalıdır veya son iki yıldır yönetici pozisyonunda olmamalıdır.
- Kendisi veya yakın akrabaları şirketin toplam sermayesinin yüzde 5'den fazlasını elinde bulundurmamalı veya şirketin kontrolünde etkili olmamalı veya yönetici pozisyonunda olmamalıdır.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri ve TTK md. 359,362-364'e göre; yönetim kurulunun oluşumu ve seçiminde bağımsız üyeler;

- SPK kurumsal yönetim ilkelerine göre (SPK.KYİ.4/4); yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur.
- Yönetim kurulunun, sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri konumları dolayısıyla hem şirket içi reformların yerleştirilmesinde daha açık sözlülükle davranabilirler, hem de şeffaflığın yerleşmesi ve böylece azınlık haklarının korunarak yatırımcı güveninin kazanılması açısından şirket ve yatırımcılar arasındaki diyalogun yerleşmesinde

aracılık görevini yerine getirmiş olurlar. Bağımsız yöneticiler gerektiğinde şirket idarecilerine karşı daha cesaretli davranarak stratejilerin oluşmasında kendi farklı bilgi ve deneyimleri ışığı altında yeni bir görüş açısı ortaya koyarlar (Ataç, 2006).

Gerçekten bağımsız olmaları durumunda söz konusu taraflar, uzmanlık ve nesnellığe katkıda bulunabilmekte, alternatif perspektifler sunabilmekte ve gözden kaçırılacak kritik bilgilere sahip olabilmektedirler (Akıncı, 2011:72). Sahip oldukları farklı bakış açısı ve tarafsız konumları nedeniyle bağımsız üyelerin ve genel olarak icrada görevli olmayan üyelerin rolü, yönetim kurulundaki diğer üyelere ek bazı unsurlar içerir. Bunlar; strateji geliştirme, performans değerlendirme, risk yönetimi ve yöneticilerle ilgili değerlendirmelerdir (Gözüm, 2012a:37,38).

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlerini sağlıklı olarak yerine getirebilmeleri için farklı konularda deneyim sahibi olmaları, odaklarını şirketin geleceği ve sürdürülebilirliği üzerine kurmaları, sadece şirket yöneticileriyle değil, şirket ile ilgili tüm kesimlerle istişare içinde olmaları sağlanmalıdır (Argüden, 2006).

Bu nedenle, bütün kurumsal yönetim kodlarında, bağımsız üyelerin yönetim kuruluna yapacağı katkı özellikle vurgulanmaktadır. Yönetim kurulunun üst yönetimden bağımsız olması, bünyesindeki bağımsız üyelerin sayısına ve özellikle yönetim kuruluna katkısına olan bağlılığı yazında özellikle vurgulanmaktadır (Gözüm, 2012:22). Şirket yönetiminin hissedar çıkarları doğrultusunda kararlar almak konusunda ne oranda başarılı olduğunun değerlendirilebilmesi, yönetim kurulunda şirket yönetiminden bağımsız olan üyelerin varlığıyla mümkün olabilir (Delotti, 2006). Temmuz 2002'de yürürlüğe giren Sarbane–Oxley Yasası (SOX)'nın kilit öğelerinden biri kurulun izleme görevini geliştirmek için bağımsız yöneticilerin öneminin tekrar vurgulanması olmuştur (Min, 2013). SOX yasası doğrultusunda belirlenen kurumsal yönetim standartları çerçevesinde, işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunda bağımsız üye olma şartı aranmaktadır. Ayrıca bu bağımsız üyelerin düzenli olarak toplantı yaparak, en az yılda 2 defa biraraya gelmeleri istenmektedir.

OECD kurumsal yönetim ilkelerinde bağımsız üye sayısı ile ilgili herhangi bir öneri getirilmemekle beraber, yönetim kurulunda bağımsız ve icracı olmayan



üyelerin bulunması önerilmektedir. TÜSİAD raporuna göre bağımsız üye sayısı; holding ve borsaya kayıtlı işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin en az yarısından bir fazlası olarak belirlenmelidir (Akıncı, 2011:75).

Yönetim kurullarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için bağımsız bir yapıya sahip olması önemli özellikler arasında değerlendirilmektedir. Yönetim kurulunu, kurumsal yönetişimin önemli bir mekanizması olarak kabul edenler, bağımsız yöneticilerin baskın olduğu yönetim kurullarında, yöneticilerin daha iyi denetlendiğini ve kontrol edildiğini öne sürmektedirler. İngiltere’de yayınlanan Cadbury raporu, yönetim kurulunda bulunan bağımsız üyelerin kurumsal yönetişimin standartlarını belirlemede ve uygulamada önemli role sahip olduklarını belirtmektedir. Bu rapora göre bağımsız ve bağımsız olmayan üyeler arasında bir oran belirlenmemekle beraber, yönetim kurulu üye sayısına bağlı olarak en az 2-3 bağımsız üyenin bulundurulması ve yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun icracı olmaması önerilmektedir.

1990-1995 yıllarında 78 şirketin bulunduğu bir örnek uygulamada, dış yöneticilerin iyi becerilere sahip olduğu ve şirket performansında olumlu hareket edebildiği sonucuna varılmıştır. İç yöneticilerin dış yöneticilerden daha bilgili olduğunu kabul etmekle beraber; ancak bağımsız üyelerin yönetim kurulunda daha etkin denetim uyguladığını ve performansı artırdığını görmüşlerdir. Dış yöneticilerin, yönetim kurulunu denetlemek için en iyi konuma sahip olduğunu; çünkü beceri ve tecrübelerini şirkete aktardıkları eklenmiştir. Ayrıca, bağımsız yöneticilerin, CEO’nun başarısız kararlarına karşı çıkabildiği ifade edilmiştir (Rachdi ve Ameer, 2011).

Bir diğer çalışmada Ford, bağımsız üyelerin, işletme ve işletme çevresi ile ilgili bilgi eksiklikleri nedeniyle pek çok faaliyet ve işlerde yönetim kurulunun etkisini azalttığını ileri sürmektedir. Ayrıca bağımsız üyelerin işletmelerde yönetsel sahipliğinin olmaması nedeniyle kısa dönemli bakış açısına sahip olabilecekleri düşünülmektedir (Akıncı, 2011:73). Diğer taraftan, yüksek orandaki yönetim kurulu bağımsızlığının, işletme içindeki yöneticilerin politik faaliyetlerini tetikleyerek, üst

düzey yöneticiler ve bağımsız üyelerin stratejik karar alma sürecindeki işbirlikçi etkileşimini azaltabileceği ifade edilmektedir (Akıncı, 2011:74).

Dışarıdan olanlar yönetim kurullarında genelde yarı zamanlı olarak çalışırlar ve firmanın işleri hakkında çok fazla bilgileri yoktur (Forbes ve Milliken, 1999). İçerden olanların temel avantajı, firmanın yönetim ve işleyişine ilişkin derin bilgiye sahip olmalarıdır. Öbür tarafta ise, yönetim kurulunda yabancıların oranı, temeli vekâlet kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramlarına dayanan iki temel amaca hizmet etmektedir. Birisi, yönetimi şirketin hissedarları adına denetlemek diğeri ise örgütün dış çevresi ile ilişki kurmasını ve örgütün kaynak kazanmasına ve kaynaklara bağımlılıklarını azaltmasını sağlamasıdır. Örgütler çevre ile ilişki kurmak ve bu sayede kaynaklara ulaşmak için yönetim kurullarında, düzenleyici kuruluşlardan veya finansman kuruluşlarından veya yerel politik kuruluşlardan temsilciler bulundurulur (Aktaş, 2010).

Deloitte Türkiye, Capital Dergisi işbirliği ile hazırladığı, “Yönetim Kurulu 2008 Araştırması”nın sonuçlarında; çalışmaya katılan şirketlerin %75’inin yönetim kurullarında bağımsız üye bulunmaktadır. Yönetim kurulunun bağımsızlığı konusunda büyük bir çoğunluk hem fikir olmakla birlikte, katılımcıların %15’i “şirket dışı yöneticilerin yönetim ile yakın bir ortaklık içinde çalışmadığını” dile getirmiştir.

Ekşi (2009:129)’nin Gordon’un (2006) yaptığı çalışmadan aldığı bilgiye göre 1950 ile 2005 yılları arasında halka açık büyük şirketlerin bağımsız üye oranlarının %20’lerden %75’lere yükseldiğini tespit etmiştir. Üsdiken ve diğ., (2008), 2004 yılı için 10 şirket grubuna bağlı hisseleri halka açık ve halka açık olmayan toplam 299 şirket verilerine göre, şirketlerin yönetim kurullarında icranın ayrıştırılmış olduğunu, ancak icrada görevi olmayanların çok büyük bölümünü bağımlı üyelerin oluşturduğunu belirtmektedirler. Koçer (2006), Üsdiken ve diğ., (2008) ile Özsoy (2011) yönetim kurullarında bağımsız üyelerin oranının, diğer üyelere göre oldukça düşük olduğunu belirtmektedirler. Selekler ve diğ., (2009)’nin çalışmalarında ise, 2002 ile 2006 yılları arasında altı şirket grubu bünyesinde bulunan, hisseleri

İMKB’de işlem gören şirketlerde aile kontrolünün devam ettiği, ancak bağımsız üyelerin sayısında artış olduğu tespit edilmiştir.

Mevcut literatür, dış yöneticilerin iç yöneticilerden yüksek izleme etkinliği olduğunu göstermekte ve bir yada daha fazla dış yöneticisi olan kurulların daha iyi izleme sistemine sahip olduğunu varsaymaktadır (Reheul ve Jorisen, 2010). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), yönetim kurullarının kompozisyonunun ciddi şekilde değişmeye başladığını söyleyerek, risklerini yöneten, denetim mekanizmalarını koyan, stratejik eğilimleri belirleyen, izleme rolünü etkin şekilde yapan bir yönetim kurulu kurma zorunluluğunun olduğunu ifade etmiştir. O nedenle bağımsız üyelere olan talep önümüzdeki yıllarda artan bir eğilim gösterecektir (Sözer, 2012). Bu doğrultuda bir çalışmayı McKinsey ve Company (2002)’de gerçekleştirmiş ve iyi kurumsal yönetim için bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olması ve dış üyelerin gerçekten yönetimden bağımsız olmasının sağlanması gerektiğini belirtmiştir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010).

Balsmeier ve diğ., (2014)’nin yaptıkları çalışmada, yenilikçi ve yenilikçi olmayan şirketlerdeki bağımsız yöneticileri birbirinden ayırt etme, sadece yenilikçi şirketlerin bağımsız yöneticilerinin öneride buldukları ve izledikleri şirketlerdeki patentleme faaliyetlerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Araştırmanın sonuçları, uygun profesyonel geçmişe sahip olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, kurula değerli bilgi ve uzmanlık sağlayabildiğini göstermiştir.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinde olması değerlendirilen ana esaslara baktığımızda; stratejik düşünebilen, vizyon sahibi, şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilen, mali durumlarını kontrol edebilecek finans bilgisine, yönetim tecrübesine sahip kişiler olmaları öne çıkmaktadır. Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerini seçiminde adayların iş deneyimleri, kurumsal şirketlerdeki tecrübeleri, uzmanlıkları, yurtdışında yöneticilik deneyimine sahip olmaları istenen özelliklerdendir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri öncelikle olaylara daha stratejik bakmayı sağlamakta ve helikopter bakış açısı getirmektedir. Üst yönetimler operasyonel iş yüküyle uğraşırken, günü kurtarmak için çok ciddi zaman harcarken, bağımsız üyelerin sağladıkları en büyük avantajlar; şirketin daha stratejik olarak

geliştirilmesi, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak, büyük resmi görebilmek, icranın ve yönetim kurullarının iş körlüğünü aşabilmesi ve onların daha stratejik bakış açısıyla karar almalarını desteklemek olarak sıralanmaktadır (Sözer, 2012).

Bu çalışmada, Tablo 3.11’de verilen bilgilere baktığımızda, yapılan ankete katılan toplam 363 üyeden 124’ü (%34,2) bağımsız kurul üyesi olduğunu belirtmiştir. Daha önceki çalışmalara bakıldığında benzer bağımsız üye dağılımının olduğunu ve istenilen seviyede bağımsız üyenin halen şirket yönetim kurulu üyeleri içerisinde olmadığını görmekteyiz.

**Tablo 3.11:Yönetim Kurulu Üyesi Bağımsızlık Durumu**

Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Misiniz?)					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	124	34,2	34,2	34,2
	Hayır	239	65,8	65,8	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

#### 3.4. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

TÜSİAD’ın 2002 yılında yayımladığı “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi ” raporu; yönetim kurulunu, bir şirkette icranın irdelendiği, eleştirildiği en önemli organ olarak belirtmektedir. Her şirket, şirketin başarısından sorumlu olan etkin bir yönetim kurulu tarafından yönetilmelidir. Yönetim kurulunun rolü şirket için girişimsel liderlik sağlamaktır. Bu rolü yerine getirirken potansiyel risklerin değerlemesini ve yönetilmesini sağlayan basiretli ve etkin bir kontrol sistemi alt yapısını kurmalıdır. Zahra ve Pearce (1989), yönetim kurullarının görevlerine bağlı olarak tanımlanan en önemli rollerinin kontrol, hizmet ve strateji rolleri olduğunu belirtmektedirler. Bu üç rolün, yönetim kurullarının üzerinde durması gereken faaliyetleri temsil ettiği düşünülmektedir. ABD’de bulunan “Board Source” kuruluşu, tipik bir yönetim kuruluşunda bulunması gereken görevler arasında, etkin ve yetkin bir yönetim kurulu olmayı da saymıştır (Yıldırım, 2012:3).

TTK’nı md. 374’te yönetim kurulunun temel fonksiyonları ile ilgili

düzenlemeler aşağıdaki gibi yapılmıştır;

- Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.

- Yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.

- Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlamaya çalışır. Gerekli durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır. Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.

SPK (2005)'ya göre yönetim kurulunun, komitelerin görüş ve önerilerini de dikkate alarak yerine getireceği başlıca görev ve üstleneceği sorumlulukları şunlardır;

- Şirketin yıllık bütçe ve iş planlarını onaylamak,
- Şirketin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve genel kurula sunmak üzere kesinleştirmek,

- Genel kurul toplantılarının mevzuata ve şirket esas sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlamak; genel kurul kararlarını yerine getirmek,

- Şirketin son bilançosundaki aktif toplamının % 10'unu aşan önemli miktarlardaki harcamaların kullanımlarını kontrol etmek,

- Yöneticilerin kariyer planlarını ve ödüllendirilmelerini onaylamak,

- Şirketin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve halkla ilişkilerine yönelik politikaları belirlemek,

- Şirketin bilgilendirme politikasını belirlemek,

- Şirket ve çalışanları için etik kuralları belirlemek,

- Komitelerin çalışma esaslarını belirlemek; etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak,

- Şirket organizasyon yapısının günün koşullarına cevap vermesini teminen gerekli tedbirleri almak,

- Önceki yönetim kurullarının faaliyetlerini incelemektir.

Yönetim kurulu hedeflerini yerine getirebilmek için şirketin stratejik amaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duyulan finansal kaynakları sağlamalı ve gerek duyulan insan kaynağını yönetmelidir. Tüm bunları yaparken aynı zamanda yönetimin gözden geçirilmesi görevini de yerine getirmelidir. Yönetim kurulu aynı zamanda yükümlülüklerini yerine getirebilmek amacıyla şirket değerlerini ve standartlarını oluşturmalıdır. Tüm yöneticiler şirket menfaati için karar almalıdırlar. Yönetim kurulunun karar verme noktasındaki konularının önemli bir kısmı dış etkenlerden etkilenen alanlardır. Dolayısıyla, kararların dış çevre analizi yapılarak, bu analiz sonuçları değerlendirilerek verilmesi önemlidir (Argüden, 2007).

Genel olarak yönetim kurulunun sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akıncı, 2011:94);

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
- İşletmenin stratejik ve mali performansını (yıllık bütçeler, işletme planları, temel faaliyet planları vs) irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,
- İcra Başkanı'nı ve üst düzey yöneticileri seçmek, belirli performans ölçütlerine göre değerlendirmek, gerektiğinde değiştirmek, diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak,
- Üst düzey idarecilerin ve yönetim kurulunun ücretlendirilme sistemini, ortaklığın ve pay sahiplerinin uzun dönemli çıkarları doğrultusunda belirlemek,
- İşletmenin idari ve mali denetimini sağlamak,
- Yönetim faaliyetlerinin verimliliğini kontrol etmek ve gerekli değişiklikleri yapmak,

- Şeffaf ve aranan niteliklere uygun bir yönetim kurulu adaylık ve seçim sürecini sağlamak,
- Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans ölçütlerini belirlemek,
- İşletmenin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek,
- İşletme ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak,
- Ortaklık aktiflerinin yanlış veya kötü niyetle kullanımı (genel kuruldan izin almadan bir ticari muamele yapmak, rekabet etmek vs) ve muhtemel çıkar çatışmalarını gözlemlemek ve çözmek,
- İşletmenin dâhili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak,
- Ortaklığın işleyişinin, etik kurallar çerçevesinde, herhangi bir paydaş grubunu zarara uğratmayacak bir şekilde yürütmesini sağlamak, tüm paydaşlara eşit ve adil davranmak,
- Kanunlara/yönetmeliklere uygunluk bakımından sistemlerin yeterliliğini değerlendirmektir.

Kurumsal yönetim kapsamında yönetim kurulları ile ilgili olarak evrensel ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Carver ve Oliver, 2002);

- Yönetim kurulu şirketi sahipler adına yönetir.
- Yönetim kurulu bir şirkette şirket sahiplerinin altındaki en üst düzey otoritedir.
- Yönetim kurulu bir şirketteki ilk otoritedir.
- Yönetim kurulu şirket hakkında her şeyden sorumludur.
- Tüm yetki ve sorumluluk bir grup olarak yönetim kurulunun elinde bulunur.
- Yönetim rolleri ile yönetici rollerinin farklı amaçları vardır.

- Yönetim kurulunun yükümlülüklerini yerine getirmesini riske atmayacak şekilde yetkilendirme maksimize edilmelidir.
- Yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi hem idari hem de yönetsel açıdan değerlendirmeyi gerektirir.

### 3.4.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev ve Sorumlulukları

Hukuki anlamda yönetim kurulu üyelerinin görevi iki başlık altında özetlenebilir. Bunlar; bağlılık görevi ve özen görevidir. Bağlılık görevi, bir yöneticinin işletme hissedarlarına karşı bağlılık sergilemesi anlamına gelmektedir. Özen görevi ise bir yöneticinin işletme ile ilgili kararları alırken gereken özeni göstermesi olarak ifade edilmektedir (Akıncı, 2011:92).

Şirket yönetiminin en üst organı olarak yönetim kurullarının temel görevi, icradan sorumlu yönetimin kararlarının ve uygulamalarının şirketin ve dolayısıyla toplumun uzun dönemli çıkarlarını gözetmesini ve dengelemesini sağlamak olmaktadır (Ararat ve diğ., 2003).

SPK tarafından 2011 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ”in dördüncü bölümü yönetim kurulu ile ilgilidir. İlgili tebliğde yönetim kurulunun işlevi maddeler halinde sıralanmıştır;

- Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder.
- Yönetim kurulu şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.

Anand (2008) çalışmasında yönetim kurulu üyelerinin görevlerini dokuz madde altında toplamıştır;



- Şirketin uzun vadeli amaçlarını geliştirmek,
- İcra başkanını gözetlemek ve gerektiğinde değiştirmek,
- Üst yönetimin diğer önemli üyelerini gözetlemek ve gerektiğinde değiştirmek,
- Uzmanlar ve yöneticiler için tazminat planlarının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi,
- Yönetim stratejilerinin denetlenmesi,
- Yönetim kurulunun kendi içerisinde yetersizliğinin tespit edilmesi,
- Yönetim kurulu üye adaylarının seçimi ve elenmesi,
- Pay sahipleri ile iletişim,
- Menfaat çatışmalarının denetlenmesidir.

Şener (2011:18), Hung (1998)'tan aldığı bilgide, yönetim kurullarının, ağ oluşturma (linking), koordinasyon (coordinating), denetleme (control), strateji (strategic), idame etme (maintenance) ve destek (support) olmak üzere altı önemli rolünü belirlemiştir.

Ülgen ve Mirze (2010) yönetim kurulunun yasal olarak şirketi yönetmekle birlikte aşağıdaki görevleri olduğunu ifade etmektedirler;

- İşletmenin misyon, amaç, stratejilerini belirlemek,
- Şirket genel müdürü ile diğer üst düzey yöneticileri seçmek ve görevlerini belirlemek,
- Sorumluluklarını belirlemek,
- Üst düzey yöneticileri denetleyerek işletme faaliyetlerini denetlemek,
- Üst düzey yöneticilere danışmanlık yapmak.

Yönetim kurulunun en önemli fonksiyonlarından birisi yukarıda da ifade edildiği üzere yönetime özellikle kritik kararların alınması sürecinde danışmanlık etmektir. Bu anlamda yönetim kurulu, hem şirket yönetimini izlemek ve kontrol etmek hem de başta kritik konular olmak üzere şirketin geleceğini etkileyecek kararlarda danışmanlık yapmak fonksiyonuna sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Genel olarak yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akıncı, 2013);

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek,
- Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
- İşletmenin stratejik ve mali performansını (yıllık bütçeler, işletme planları, temel faaliyet planları vs) irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,
- Yönetim faaliyetlerinin verimliliğini kontrol etmek ve gerekli değişiklikleri yapmaktır.

#### **3.4.2. Yönetim Kurulu Başkanının Görev ve Sorumlulukları**

Yönetim Kurulu Başkanları'nın, yatırımcı ilişkilerinden risk yönetimine, iç kontrolden performans değerlendirmeye kadar birçok alanda bilgi ve tecrübe sahibi olmaları gerekmektedir (Gözüm, 2012:4).

Yönetim Kurulu Başkanı'ndan beklenen özellikler; sağduyulu analiz ve stratejik düşünce yetkinliği, tecrübe ve bilgi, yönetim kurulu üyelerinin bütününe ve komitelerin performans değerlendirmesi sürecinden geçmelerini sağlamaktır (www.arguden.net.E.T.: 12.09.2014). Yönetim Kurulu Başkanı'nın görevleri arasında özellikle; yönetim kurulu toplantılarını yönetmek ve gündemi belirlemek, yönetim kurulu üyelerinin bireysel performansının, yönetim kurulu genel performansının ve komitelerin performansının mutlaka yılda en az bir kez değerlendirilmesini sağlamaktır (Gözüm, 2012a:36-37).

Yönetim Kurulu Başkanı'nın önemli görevlerinden biri, yönetim kurulu toplantılarını yönetmek, İcra Kurulu Başkanı'nı değerlendirmek, ücretlerini belirlemek ve gerektiğinde yerine bir başkasını getirmektir (Akıncı, 2011:77). Başkanın görevi şirketi temsil edip, hissedarların görüşlerini anlayarak yönetim kuruluna liderlik yapmaktır. Yönetim kurulunun etkinliğini sağlamak ve şirketin değerinin artırılmasını sağlamak en önemli iki görevidir (Argüden, 2007a:30).

Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı /Genel Müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır. Yönetim kurulunun önemli sorumluluklarından biri de genel müdür pozisyonunda bulunan kişinin yaptığı yada yapacağı davranışları denetlemektir. Yönetim kurulunda başkan pozisyonunda bulunan kişinin önemli kontrol ve gözetleme faaliyetlerini yerine getirmesi gerektiğinden genel müdür ve yönetim kurulu başkanının farklı kişilerden oluşması gerektiği önerilmektedir. Fama ve Jensen (1983) çalışmalarında yönetim kurulu üyesinin aynı zamanda genel müdür olması halinin yönetim ve kontrol ayırımı ilkesine zarar verdiğini belirtmişlerdir (Yıldız ve Doğan, 2012).

TÜSİAD'ın 2002 yılında yayımladığı "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" raporu; İcra Başkanı, şirketin ana sözleşmesince belirtilen, uygulamanın en üst noktasında sorumlu olan kişidir. Bu kişi uluslararası yönetim sistemleri anlamında "Chief Executive Officer"dır. İcra Başkanı, yönetim kuruluna bağlıdır ve şirketin faaliyetlerine ilişkin olarak yönetim kuruluna hesap verir. Şirketin ve bireylerin performanslarının objektif olarak irdelenmesi ve değerlendirilmesi için Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanı mutlaka ayrı kişiler olmalıdır. Ancak böylelikle muhtemel çıkar çatışmaları önlenebilir ve şirketin ihtiyacı olan bağımsız görüş getirilebilir (SPK, 2011).

TKYD (2002)'nin mükemmel bir Yönetim Kurulu Başkanı'nda olması gerektiğini değerlendirdiği maddeler aşağıda belirtilmiştir;

- İcra Başkanı'yla uyum içinde çalışır.
- Yönetim kurulunda açık ve şeffaf bir ortam oluşturur.
- Sürekli yönetim kurulunun performansını geliştirmeye çalışır.
- Süreci esnek bir şekilde yönetir.
- Açık bir liderlik tarzına sahiptir.
- Bir önceki İcra Başkanı değildir.

- Sektör bazlı uzmanlık yerine daha geniş bir deneyim alanına sahiptir.
- Kendisini bu role hazırlar.
- Kendisini yönetim kurulunun performansından kişisel olarak sorumlu hisseder.
- Düzenlemeler ve strateji arasında denge kurar.

Mükemmel bir Yönetim Kurulu Başkanı sektör bazlı uzmanlık yerine daha geniş bir deneyim alanına sahip olmalıdır. Yönetim Kurulu Başkan'ları için geniş bir deneyim alanına sahibi olmak, sektör bazlı uzmanlıktan daha önemlidir. Yönetim Kurulu Başkanı düzenlemeler ve strateji arasında denge kurmalıdır. Etkili Yönetim Kurulu Başkanları bu konulara yeterince zaman ve enerji ayırmalı, ancak gerektiğinde işi başkalarına devr etmeli ve her zaman yönetim kurulunun, önemli stratejik ve liderlik konularına yeterince zaman ayırmasını sağlamalıdır (TKYD, 2002).

### **3.5. Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi**

Performans kavramı, örgütte çalışan birey veya grupların hedefe ulaşabilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini tanımlayan bir kavramdır (Yılmaz ve Karahan, 2010). Örgüt açısından öne çıkan, bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansıdır. Bu nedenle örgütler yalnızca çalışanlarının göstermiş oldukları performansla doğru orantılı olarak başarılı olabilirler (Benligiray, 2004:141; Yılmaz ve Karahan, 2010).

Kurul performansı, kurulun kendi rolünü yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kurulu performansı, yönetim kurulunun rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirme yeteneğini ve kamuya karşı şeffaf olmasını belirtir (Elitaş ve diğ., 2009). Ayrıca dikkatli bir takip ve kontrol mekanizması için gereken izleme, hizmet ve stratejik planlama gibi üç ana rolün bulunması gerekliliği belirtilmektedir (Johnson ve diğ., 1996; Ong ve Lee, 2000). Yönetim kurulu etkinliğinin düzenli olarak takip edilmesine duyulan ihtiyaç oldukça yeni bir olgudur. Bu takip ve kontrol süreci, kendi kendini değerlendirme veya kapalı uçlu anket

formları, Yönetim Kurulu Başkanı tarafından yürütülen denetim ve şirket dışı profesyonellerce gerçekleştirilen tamamıyla bağımsız inceleme ve geri bildirim gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (TKYD, 2002). Yönetim kurulu üyelerinin kendi performanslarını değerlendirmeleri yönetim kurulu etkinliğini arttıran kritik bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu nedenle, birçok yönetim esasında yönetim kurulunun performansının genel olarak ve bireysel düzeyde de değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir. Performans değerlendirmesi, üyelerin kişisel ve kolektif görevlerinin netleştirilmesi ve yönetim kuruluna bu görevleri ne kadar başarılı yerine getirip getirmediğine ilişkin geri bildirim sağlaması şeklinde açıklanmaktadır.

TÜSİAD (2002) tarafından hazırlanan rapor gereğince, “Tüm yönetim kurulu üyeleri”, her yıl yönetim kurulunun performans değerlendirmesine tabi tutulmalıdır. Yönetim kurulu, kurumları yönlendiren, kuruma yönelik hayati kararları veren bir takımdır. Kurumun başarısı için ilk önce yönetim kurulunun başarılı performans göstermesi gerekir. “Ölçülemeyen performans geliştirilemez” anlayışı ile yönetim kurullarının yaklaşımlarının, etkililiklerinin ve performanslarının ölçümlenmesinin gelişim sağlamak için kritik bir adım olacağı şüphesizdir (Argüden, 2007).

Performans ölçümü, şirketteki etkiler dâhil olmak üzere, faaliyetlerin önemli yönlerine dair bilgi geliştirmek için kapasitelerin, süreçlerin ve sonuçların seçimi ve kullanımınıdır. Performans ölçümü, üretilen işin ve elde edilen sonuçların takibi için verilerin dönemsel toplanması ve bildirilmesidir. Performans ölçümü bir son değildir; ancak yönetsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar. Performans ölçümü pek çok farklı amaca hizmet eder. Bunlar, planlama, değerlendirme, kurumsal öğrenme, gelişim çabalarının yürütülmesi, karar alma, kaynak dağıtımı, denetim, yetkinin hiyerarşinin daha alt düzeylerine devredilmesi ve hesap verebilirliğin teşvikine yardım edilmesidir (Kravchuck ve Schack, 1996).

Yönetim kurulunda, bireysel ve takım performansının ölçülmesi, gelişim alanlarını ortaya koymak açısından yarar sağlamaktadır. Yönetim kurulunun performansı, kurumun başarısı ve sürekliliğini doğrudan etkilemesi nedeniyle ölçülmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Ancak genellikle kolay ölçülebilen girdilere odaklı ve sadece standartların varlığı sorgulanmaktadır. Örneğin yönetim kurulu

yapısı, Başkan ile Genel Müdürün görev dağılımı, toplantı sıklığı gibi konulara odaklanılmıştır. Bunun yanında bilgi akışının güvenilirliği ve kalitesi, karar verme sürecinin işleyişi veya iş sonuçlarındaki gelişim, stratejik bakış açısına sahip olma, risk analizi ve yeniliğe açık olma, kurum imajındaki gelişim, müşteri memnuniyetindeki gelişim gibi konular değerlendirmeye tam olarak alınmamakta ve aynı zamanda genellikle öğrenme ve gelişim boyutları göz ardı edilmektedir (Argüden, 2007).

Performans yönetimi, strateji oluşturmak, plan geliştirmek, işletimi izlemek, performans tahmininde bulunmak, sonuçları bildirmek ve karar almak için yönetimin kullandığı tüm süreç, bilgi ve sistemleri kapsar (Axon, 2010). Yönetim kurulu ve yöneticiler, şirketin misyonu ve vizyonu çerçevesinde, bir şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında esas sorumludur. Bu itibarla, yönetim kurulu ve yöneticiler şeffaf bir şekilde performans değerlendirmesine tabi tutulmalı ve ödüllendirme veya göreve son verme bu esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Görevlerini gerektiği gibi yerine getirmemeleri nedeni ile şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini zarara uğratan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, sebep oldukları zararı şirkete ve pay sahiplerine ödemelidirler. Bu yol ile hem şirketin kayıpları engellenebilir, hem de bu kişilerin kendilerinden beklendiği şekilde sorumlu hareket etmeleri sağlanabilir (SPK, 2005).

Yönetim kurulu etkinliğinin en üst düzeyde olması istendiğinde; yönetim kurulu yapısını her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirecek şekilde oluşturmaya özen göstermelidir. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir (Delotti, 2007).

Modern iş dünyasında yönetim kurulunun bağlamsal önemi tartışılmaz iken, yönetim kurulu ile kurul performansı arasındaki ilişki üzerine çalışmakta aynı derecede önemlidir. Yönetim kurulu araştırmaları, uzun zamandır yönetici yetenekleri, hükümleri, tecrübe ve bilgisinin etkin bir yönetişimdeki önemine

değınmektedir (Payne ve diğ., 2008). Yönetim kurulunun etkinliği için atılması gereken ilk adım, şirketin içinde bulunduğu koşullar göz önüne alındığında, yönetim kurulunun öncelikli olarak hangi konulara odaklanması gerektiğinin belirlenmesidir (Gözüm, 2012:19)

Etkin kurulların aynı zamanda daha iyi kurumsal stratejiler geliştirmeye de katkı sağladığı düşünölmektedir. Johnson ve diğ., (1996) etkin kurulların en üst düzey yöneticilerinin, şirkete özgü bilgi derinliğini tamamlamak için dış yöneticilerin bilgilerinden yararlanması gerektiğini iddia etmektedirler. Kurullar, işbirlikçi bir yaklaşım kullanarak, öneride bulunma, geri bildirim verme ve strateji formüleştirmeyi geliştirme yeteneklerine sahip olmalıdırlar (Payne ve diğ., 2008).

Örneğın, Golden ve Zajac (2001) kurul demografisinin ve süreçlerinin stratejik değışikliği önemli ölçüde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu durum temelde, kurul özelliklerinin yüksek kalitedeki stratejik kararlar ve yüksek seviyedeki kurumsal performans sağlayarak kurul etkinliğini etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde Forbes ve Milliken (1999) kapsamlı teorik modelde, kurul görev performansının (Ör. kurul etkinliği) kurul süreçleri ve şirket performansı arasında bir aracı veya müdahil yapı işlevi gördüğünü belirtirler. Ayrıca kurul özelliklerinin görev performansına ön ayak olduğunu iddia ederler.

Kula ve Mühsürler, (2003) tarafından yapılan çalışmada, yönetim kurulunun etkinliğinin yönetim kurulu üye özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğı ortaya konmaya çalışılmıştır. 2003 yılında Türkiye’de yerleşik 386 anonim şirket yönetim kurulu üyesine uygulanan anket çalışma verileri yönetim kurulu üyelerinin görevlerindeki sadakatlerinin, özenlerinin, liyakatlerinin, geçmiş tecrübelerinin ve sorunlara objektif bakış seviyelerinin arttıkça kurulların etkinliğinin de arttığını ortaya koymaktadır. Etkin bir yönetimde yönetim kurulunun üstlendiğı önemli rollere karşılık, yönetim kurulunun işleyişine yönelik çok az çalışma yapılmıştır. Mevcut çalışmalar da yönetim kurulu yapısını ele almakta olup, yönetim kurulu üye sayısının, kuruldaki bağımsız üyelerin oranının ve Yönetim Kurulu Başkanı’nın Genel Müdür olup olmadığının işletme performansı üzerine etkilerini araştırmaktadırlar.

Elitaş ve diğ., (2009) hazırlamış oldukları anketi Ege Bölgesinde yer alan 185 tane işletmenin yönetim kurulu üyelerine, işletmelerin yönetim kurulu yapısı, süreci ve performans ilişkisini araştırmak amacıyla uygulamışlardır. Yönetim kurulu süreci ile yönetim kurulu performansı arasındaki pozitif ilişki, araştırmadan elde edilen tek anlamlı ilişkidir.

Deloitte Türkiye, Capital Dergisi işbirliği ile hazırladığı, “Yönetim Kurulu 2008 Araştırması”; yönetim kurulunun etkinliği, düzeni, yapısı, süreçleri, dinamikleri ve risk yönetimi gibi konularını ele almış ve “Modern Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları” üst başlığını taşımıştır. 136 yönetim kurulu üyesinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada yönetim kurullarının daha etkili olabilmeleri için bazı alanlarda iyileştirmelere gerek olduğu vurgulanmıştır.

Yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi hem idari hem de yönetsel açıdan değerlendirmeyi gerektirmektedir (Erişmiş, 2013:73). Yönetim kurulu üyelerinin bireysel performans değerlendirmesi, bütün üyeler tarafından her bir üye için ayrı ayrı gerçekleştirilmeli, yönetim kurulu performans değerlendirmesi ise yönetim kurulunun en kıdemli icrada görevli olmayan üyesi tarafından gerçekleştirilmelidir (Gözüm, 2012:66).

Kurul etkinliği ile ilgili olarak, kurulun en az 1/3 oranında bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerekir. Böylece bu yöneticiler bağımsız hüküm verebilir. Görevlendirme öncesinde beceri, bilgi, profesyonellik, tecrübe, bütünlük ve uzmanlık özelliklerinin değerlendirilmesi gerekir. Etkin ve yetkili bağımsız yöneticiler, paydaşları ve şirketi korumak için yönetimi aşırı risk almaktan caydırmaktadır (Kassim ve diğ., 2013).

Yönetim kurulu etkinliği farklı şekillerde ölçülmektedir. Yönetim kurulu etkinliği, yönetim kurulu toplanma sıklığı ile de ölçülmüştür. Öte yandan Eisenberg ve diğ., (1998) yönetim kurulu etkinliğini kişisel harcamalarındaki artışı esas alarak kurul üyelerinin finansal performansı şeklinde ölçmüştür.

Ong’ın yaptığı çalışmada genel sonuç olarak; hem kurul yapısının, hem de kurul sürecinin kurul rol performansını etkilediğidir. Ancak kurul rol performansındaki büyük etkisine bakıldığında, kurul sürecinin kurul yapısından



daha önemli bir belirleyici olduğu çalışmada görülmüştür. Çalışmadaki çeşitli bulgulara dayanarak, dört unsur, ayrı kurul rolleri ve kurul süreci üzerinde çalışmanın önemini göstermiştir. Kurulun izleme ve hizmet rollerinin genel girişim normlarından ve beceri kullanımından etkilendiği belirtilmiştir. Kurul strateji rolü düşünüldüğünde, bu iki bağımsız değişkenin yanı sıra, kavramsal kargaşa da bağımsız bir değişken olarak kullanılmıştır. Diğer yandan, üç bağımsız değişken; kurul boyutu, genel girişim normları ve beceri kullanımı olumlu yönden kurul kaynak tedarik rolleri ile ilişkili bulunmuştur (Ong, 2004:134).

Kula ve Mühsürler, (2003) yaptıkları çalışmada, yönetim kurulu üye özelliklerinin bir kısmı ile yönetim kurulu toplantılarının etkinliği arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim kurulu üyelerinin yeterli geçmiş tecrübe ve deneyime sahip olmaları gerekliliği vurgulanmıştır. Çalışma; yönetim kurulu üyelerinin yaptıkları tüm işlemlerde birbirlerine güven duyan, işletmenin faaliyetlerine gerekli özeni gösteren, işlerinde yeterli tecrübe ve deneyime sahip olan, görevlerine sadakat gösteren, kararlarında objektif olan ve kişiler arasında iletişimi kuvvetli kişiler olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri analitik düşünme yani problem analizinde yeterliliğe ve stratejik algılama yeteneğine sahip olmalıdırlar.

### **3.5.1. Stratejik Bakış Açısı**

Yönetim kurullarının stratejik katkıları hakkındaki tartışmalar 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda Amerikalı birkaç bilim adamı ve uygulayıcı, yönetim kurullarının ABD'de yaşanan şirket başarısızlıklarının ardından eskiye göre daha pasif bir hal aldıklarını ve toplumun güvenini yeniden kazanabilmek için stratejik konulara daha fazla ilgi gösterilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Pugliese ve diğ., 2009).

Yönetim kurulunun, strateji oluşturma ve uygulama noktasındaki asıl rolleri uzun süredir tartışılmaktadır. Yönetim literatürü incelendiğinde içerisindeki birçok teorik bakış açısı ve bulgunun ışığında Zahra ve Pearce (1989) tarafından,

yöneticilerin asıl stratejik rollerinin ne olduğu noktasındaki ihtilafların yirmi yıllık araştırmalara rağmen hala tartışmalı bir konu olmaya devam ettiği vurgulanmıştır (Pugliese ve diğ., 2009).

Fırsatlarla ve risklerle dolu iş dünyasında, hangi fırsatları değerlendirip hangi riskleri üstleneceğinizi sağlıklı bir şekilde değerlendirememek, şirketin geleceğini tehlikeye atmak demektir. Fonksiyonel bir yönetim kurulu, şirketin doğru stratejileri uygulayıp fırsatları değerlendirirken, üstlendiği riskleri de başarıyla yönetmesini sağlar (Gözüm, 2012a:3). Yönetim kurulları, şirket stratejisinin gözden geçirilip onaylanması, önemli yatırım, birleşme/devralma vb. kararların alınmasında önemli roller oynamaktadır (Gürbüz, 2005).

Pearce II ve Zahra (1992)'nin yaptığı araştırmada, şirketlerin çevreleri, stratejileri ve geçmiş performansları ile yönetim kurulları arasındaki ilişki, büyüklük ve dış temsilcilik bağlamlarında değerlendirilmiştir. Şirket stratejisinin, kurulun oluşuna yönelik kararlara rehberlik etmesi gerektiği düşüncesi, çalışmanın odak noktası olmuştur. Kurul büyüklüklerinde ve yönetici türlerinde (iç – dış) ve bu yöneticilerin becerilerinde (eğitim türü) şirket çeşitliliğine bağlı olmak üzere önemli farklılıkların bulunduğu belirtilmiştir. Çevre, strateji ve geçmiş performanslar beklenmedik durumlar olarak gösterilmiş, tüm bu kavramların şirketin art arda gelen başarısızlıklarını belirlediği ifade edilmiştir. Araştırma, yönetim kurulunun hizmetlerini, stratejisini ve kontrollerini yerine getirebilme kabiliyetinin büyük ölçüde kurulun oluşumuna bağlı olduğunu göstermiştir (Pearce II ve Zahra, 1992).

Hendry ve Kiel, (2003) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarının strateji rolünü araştırarak bu boşluğa değinmişlerdir. Çalışmaları önemli ve birbiriyle ilişkili üç araştırma sorusuna dayanmaktadır:

- Kurullar strateji rollerini nasıl yerine getirir?
- Bu strateji rolü şirketin iç ve dış çevrelerindeki bağlamsal faktörlerden nasıl etkilenir?
- Bu strateji rolü şirket finansal performansı ile nasıl ilişkilidir?

Kurulun strateji içerisindeki rolü, strateji misyonunun ifade edilmesinden strateji uygulamalarının değerlendirilmesine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır

(Zahra, 1990). Ong (2004:22 ) yaptığı çalışmada, strateji rolünün dört şekilde yerine getirilebildiğini belirtmiştir: (a) Şirket tanımının ‘hangi iş alanlarının içerisindeyiz’ sorusunun – aktif bir şekilde değerlendirilmesi; (b) Bilgi akışının düzenlenmesi işlevi – stratejik önerilerin aktif bir şekilde değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi ve yorumlar ve tavsiyeler ışığında önerilerin sıklıkla değiştirilmesi; (c) Güven tesisi – stratejik hedeflerinde olumlu adımlar atmış bulunan idarecilerin teşvik edilmesi- ve (d) Yönetici seçimi - şirketin geri kalanına, başarıya ulaşan insan tipi ve diğerlerinin elde etmesi gereken standartlarla ilgili güçlü sinyaller gönderebilen kişilerin seçilmesidir.

Fakat strateji kavramının geniş bir terim olduğu düşünülecek olursa, yöneticilerin stratejiyi oluşturan unsurlar konusunda zaman zaman kararsız kaldıkları görülmektedir. Örneğin, İngiltere’den örnek olarak seçilen yöneticiler arasındaki görüşler, yönetim kurullarının öncü bir role sahip olması yönünde değişmiş (Ong, 2004:23) ve böylece geniş kültür çeşitliliğinin ve strateji öğelerinin ve bu öğelerin performans üzerindeki etkilerinin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için stratejik iş birimlerinde onaylayıcı ya da karar alıcı roller hedeflenmiştir (Hult ve diğ., 2004).

Küçük şirketlerdeki üst düzey yönetim birimlerini temel aldığımızda, yönetim kurulunun stratejik uyum, yenilik, Ar-Ge, katma değer, uzun vadeli büyüme ve risk yönetiminden sorumlu oldukları söylenebilir (Golden ve Zajac, 2001; Machold ve diğ., 2011). Golden ve Zajac (2001) kurulun büyüklüğünü; demografi, icra ve güç ile irtibatlandırarak stratejik değişimin kurulun büyüklüğünden olumsuz bir şekilde etkilendiği ve kurul üyeleri güçlendikçe bu etkinin de güçlendiği düşüncesini ifade etmişlerdir. Buna ek olarak ise Pugliese ve Wenstop (2007) kurul büyüklüğünün sosyal strateji ve rekabetçi strateji ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak stratejik takibin ise kurulun büyüklüğüyle pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Heidrick ve Struggles, (2006-2007)’ın yaptığı araştırmaya katılanların büyük çoğunluğuna göre (%84) son zamanlarda gerçekleştirilen yönetim reformları, yönetim kurullarının izleme üzerinde daha fazla zaman harcamalarına, stratejiye

harcadıkları zamanda ise azalma yaşanmasına yol açmıştır. Fakat bu durum, yeni rekabetçi baskıların yöneticileri eskiden yürüttükleri stratejik danışmanlık rollerine geri dönmeye zorladığı bir zamanda ortaya çıkmıştır. Yönetim kurullarının uzun vadeli stratejiler belirlemedeki etkinliği kendilerine sorulduğunda, 6/10 gibi bir orandan daha az sayıda (%59) yönetici olumlu cevaplar vermiştir. Yöneticiler eskiden yürüttükleri, yönetim kurullarına stratejik tavsiyeler verebildikleri geleneksel rollerini yerine getirebilmek amacıyla kendilerine yeterince imkân sunulmadığını belirtmişlerdir. Yaptıkları gözlemlerde, günümüzde yönetim kurullarının bu hak ihlaline yönelik birçok hata yaptığını tespit etmişlerdir;

- Birçok yönetim kurulu, strateji kavramını kurulun süregelen işlev ve müzakereleri içerisine sistemli bir şekilde yerleştirilmesini sağlayarak düzenli bir şekilde tekrar eden bir gündem haline getirmiştir.
- Stratejik küçülmede dâhil, derinlemesine yapılan strateji incelemeleri gittikçe sıradan bir hal almaktadır.
- Yönetim kurulları, yöneticilerin stratejik bir zekâyâ sahip olmaları gerektiğini giderek anlamakta ve yeni kurul üyeleri seçerken bu özelliği bir yeterlilik gereksinimi olarak uygulamaktadırlar.

Delotti danışmanlık (2009) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların %66'sı bağlı buldukları yönetim kurulunun strateji belirlemeye ağırlık verdiğini ifade etmektedir. Ankete katılan üyelerin çoğunluğu, yönetim kurullarının genel etkinliğe katkıda bulunduğunu ifade etmekle beraber, potansiyel fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi ve uzun vadeli stratejilerin oluşturulmasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Yönetim kurullarının uzun vadeli stratejilerin biçimlendirilmesinde ne kadar etkili olduğunu değerlendirmeleri istendiğinde, yöneticilerin %92,8'i olumlu cevap vermiştir. Şirketin geleceği açısından önem taşıyan tehditler ve fırsatların saptanması konusunda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmada, Ferkins ve diğ., (2009) ulusal spor kuruluşlarında stratejik kabiliyetlerin nasıl artırabilirliğini araştırmışlardır. Yeni Zelanda Futbol kuruluşuna dair bulguların kullanılmasıyla, strateji noktasında yönetim kurullarının işin içine daha çok girdikleri ve böylece kurulların stratejik işlevlerini daha iyi

yürütbildikleri görülmüştür. Elde edilen diğer bulgularda, yönetim kurulu ve CEO arasındaki liderlik paylaşımının, bu ilişkinin dengelenebilmesi için gereken karmaşık etkileşimlerin ve strateji kavramının, kurulun diğer etkinlikleri içerisine dâhil edilmesinin önemi belirlenmiştir.

Bir çalışmada, Ingley ve Van Der Walt (2003) “yönetim kurulunun stratejik işlevinin, özellikle stratejik değişikliklerde kritik kararlar alma eylemini kapsadığı, böylece şirketlerin çevresel değişikliklere gidebileceğini” belirtmiştir. Daha açık ifade edilecek olursa, yönetim kurulunun stratejik kabiliyetinin kritik olan bölümlerinden birisi şirket stratejisinde yer alabilmesidir. McNulty ve Pettigrew (1999) ise “stratejiyi anlayabilmek için stratejistleri daha iyi tanımamız gerekir” demişler, yönetim kurullarını daha iyi anlayabilmek için ise kuruldakilerin davranışlarını daha iyi bilmemiz gerekir” ifadeleriyle durumu anlatmışlardır. İngiltere’deki en üst düzey şirketler üzerinde yaptıkları araştırmalarında ortaya konulan kavramsal model ise bahsedilen rolün hangi düzeylerde yerine getirildiğini ifade etmektedir (Ferkins ve ve diğ., 2009);

- Birinci düzey, stratejik karar alımında yer alınmasıdır. Buradaki etki toplantı odasında, idari birimler tarafından sunulan önerilerin kabul ya da reddedilmesi ile gerçekleştirilir. Söz konusu çalışmada bu düzey “tüm yönetim kurulları stratejik kararlar alır” şeklinde ifade edilmiştir.

- İkinci düzey, stratejik kararların şekillendirilmesinde yer alınmasıdır. Bu durumda söz konusu etkili karar alımının ilk aşamasında, önerinin sunulmasıyla önce yönetim kuruluna danışılmasıyla elde edilir. Bazı yönetim kurulları bu aşamada karar alımına müdahil olmuştur.

- Üçüncü düzey ise konunun, bağlamın ve stratejinin uygulanmasının şekillendirildiği aşamada yer alınmasıdır. Burada etki sürekli ve belirli önerilere ya da karar aşamalarına bağlı değildir. Yönetim kurulu stratejik görüşmelerin gerçekleştirilebileceği ortamın hazırlanmasına yardımcı olur ve idarenin strateji geliştirme yöntemi ve ele aldığı gündemler üzerinde etki sahibidir.

Katılımcılar stratejik kabiliyete sahip bir yönetim kuruluna sekiz farklı bakış açısının katkı sağladığını ifade etmiştir. Bunlar; iyi odaklanma; babacanlık; herhangi

bir gruba minnettar ve bağılı olmama; tüm iş alanlarını kapsayan bir bakış açısına sahip olma; uzun vadeli hedefler belirleme ve yol haritaları çizme; stratejik odak noktalarını belirleme ve uygulama kabiliyetine sahip olma; gözlem yapabilme ve politika belirleme ile uygulama arasındaki çizgiyi bilme olarak tanımlanabilir. Bu listeye tüm yönetim kurulu üyeleri katkıda bulunmuş ve ortak bir karar alınması sağlanmıştır. Araştırmanın teorik sonuçları incelenirken elde edilen ilk izlenim, yönetim kurulu üyelerinin stratejiye müdahil olma noktasında sağlamaları gereken dengeyi dikkate almaları gerektiğidir (Ferkins ve ve diğ., 2009).

Bir yönetim kurulunun stratejik rolünde; şirketin iş dünyasındaki kişiliğinin tanımlanmasında yer alma, şirketin misyonunu oluşturma, şirket stratejisini seçme ve uygulama eylemleri yer almaktadır. Bu rolü yerine getirerek yöneticiler, şirketlerinin rekabetçi pozisyonunu güçlendirmeyi amaçlar ve paydaşların servetlerini en üst düzeyde tutmaya çalışır. Bilim adamları şirket stratejisi ve kurul oluşumu arasındaki olası ilişki ile ilgili iki bakış açısını kabul etmektedir. Birincisi, yönetim kurulları her zaman genel şirket düzeyinde görev yapmaktadır. Bu nedenle strateji ölçümleri bu analiz seviyesine göre yapılmalıdır. İkincisi, şirket stratejisinin karmaşıklığını ölçebilmek için çoklu ölçümler yapılmalıdır. Bu nedenle yapılan çalışmada birbiriyle ilişkili üç ölçüm kullanılmıştır: büyük strateji türleri, çeşitlilik stratejisi ve kaldıraç stratejisi (Pearce II ve Zahra, 1992).

Yakın zamanda şirket yönetim reformları ve kurumsal yatırımcıların giderek artan etkisi, yönetim kurulu üyelerinin stratejik karar alma eylemine daha yakın durmalarını sağlamıştır. Bu gelişmeler yönetim kurullarının CEO'lara karşı rekabet gücünü artırmış ve daha önce büyük ölçüde CEO'lar tarafından kontrol edilen strateji konusunda daha etkin olmalarını sağlamıştır (Pugliese ve diğ., 2009). Yapılan araştırmalar yönetim kurulu üyelerinin, stratejik rolleri konusundaki farkındalıklarının giderek arttığını belirtmektedir, fakat bilim adamları, deneysel araştırmaların kurullar ve strateji arasındaki ilişkide ortak bir noktaya varamadıklarını ifade etmektedirler (Johnson ve diğ., 1996; Pugliese ve diğ., 2009).

Yönetim kurulunun stratejideki rolü farklı teorik bakış açılarına dair yeni anlayışlara da yol açmıştır. Esas itibarıyla, yönetim kurullarının stratejiye müdahil

olmalarıyla ilgili iki geniş düşünce tarzından bahsedilebilir, bu düşünce tarzları literatürde aktif ve pasif olarak tanımlanmaktadır (Golden ve Zajac, 2001). Pasif düşünce yönetim kurulunu, bir lastik mühür ya da şirketin strateji sürecinde hiç etkisi olmayan ya da çok az etkiye sahip bir yönetim aracı olarak görmektedir. Bunun tam aksine, aktif düşüncede ise yönetim kurulu şirketin stratejik yapısının şekillendirilmesine katkıda bulunan ve idareye şirket misyon ve hedeflerine ulaşabilme yolunda rehberlik yapan bağımsız bir yapı olarak görülmektedir (Saatci, 2011:46).

Yönetim kurulları, üyelerin stratejik sezgiye sahip olması gerektiğini fark etmekte ve yönetim kuruluna yeni üyeler alırken bunu önemli bir yetenek ya da yetkinlik olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte, rekabet baskısı ve küresel ekonomik koşullar, üyelerin stratejik “danışmanlık” rolü benimsemesine neden olmuştur. Şirketlerin karşılaştığı stratejik problemlerin ele alınması için yönetim kurulunun danışmanlığına olduğu kadar cesur yönetim girişimlerine de ihtiyacı bulunmaktadır (Delotti, 2009). Zira yönetim kurulu esasen belirlediği strateji ve aldığı kararlarla şirketin hayatta kalıp kalmamasında birincil derecede etkilidir.

### **3.5.2. Karar Verme**

Karar alma mekanizması bir şirketin iç ve dış kaynaklarının koordinasyonunu ve yapılandırılmasını sağlayan dinamik bir kapasitedir. Bununla ilişkili olarak kurumsal yönetim bir şirkette kararların nasıl alınacağını ve güvenilir karar alma yeteneğini belirlemektedir. Yönetim kurulu üyesinin karar alırken göz önünde bulundurması gereken sayısız değişken vardır. Bu zor görevin altından kalkmak ancak yönetim kurulunun etkin işlemesi ile mümkündür. Bayazit (2007) tarafından, karar almada her türlü riskin dikkate alınmasını sağlayan bir sistemin kurulması gerekliliği vurgulanmıştır. Karar alma görevi en üst düzey yönetime düştüğünden, kurul karar alma sürecini ve şirket performansını aktif bir şekilde izlemelidir (Kassim ve diğ., 2013).

Kurulun risk yönetimindeki rolleri, şirketin belirsiz ekonomik koşullarda devamlılığını sağlaması için çok önemlidir. Kurul, yönetime şirketin karşılaşılabileceği olası riskleri sorarak yönetim kararlarını izlemekten sorumludur (Raber, 2003). Bunun yanı sıra, üst düzey yönetimi karar vermede yönlendirmek için kurul, şirketin risk toleransını belirlemekle sorumludur. Bu uygulamalar kurul üyeleri arasındaki risk kültürünü artırır. Etkili bir risk izleme sistemi ile yönetimin karar alma süreci her zaman izlenmelidir. Yapılan çalışmalarda, CEO dâhil olmak üzere kuruldaki her yöneticinin etkinliği ve katkılarının değerlendirilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Bu nedenle CEO'ların karar alma aşamasına daha fazla dikkat etmesi gerekir; çünkü onların performansı kararlarının sonuçlarına göre belirlenmektedir (Kassim ve diğ., 2013).

Etkin bir yönetim kurulu önemli konularda fikir birliğine varmaya uğraşmalıdır. Aynı zamanda bir karar alınması gerektiğinde de buna odaklanmalıdır (Alacaklıoğlu, 2006). Geniş beceri ve tecrübeye sahip etkin bağımsız yöneticiler kurul müzakerelerinde deneme ve denge sağlayabilir (Finkelstein ve Mooney, 2003; Kassim ve diğ., 2013).

Bağımsız yöneticiler, yönetim çalışması ve kararlarının bağımsız bir şekilde izlemesini beklemelidir (Shamsher ve Zulkarnain, 2011). Abidin Z.Z. ve diğ., (2009)'nin çalışmasında açıkça görülen bir hususta, dışarıdan olan kurul üyelerinin, içerden olanlara göre önemli derecede farklı ve daha doğru karar verdiği görülmüştür. Yaptığı çalışmada Malezya kurumsal yönetim esaslarında belirtilen en azından üyelerin üçte birinin bağımsız olmasının pratikte dikkate alındığı ve bununda bağımsız üyelerin objektif karar almalarını etkinleştirdiğini belirtilmiştir.

Akıncı (2011:92) tarafından, hukuki anlamda yönetim kurulu üyelerinin görevi iki başlık altında özetlenmiştir. Bunların; bağlılık görevi ve özen görevi olduğu daha önce ifade edilmişti. Özen görevinde yöneticiler mümkün olduğunca fazla bilgi edinmeli ve bir karara varırken tüm alternatifleri değerlendirdiğini gösterebilmelidirler. Burada üzerinde durulan nokta, yönetim kurulu üyelerinin, konu ile ilgili kararlarını tam bilgi sahibi olarak vermeleri, gereken dikkati ve ihtimamı gösterme gerekliliğidir. Cheung ve diğ., (2013) çalışmalarında, büyük



yönetim kurulunun daha az etkin olacağına vurgu yaparak, üyelerin aralarında karar verme sürecinde birbirleriyle paslaşabileceği, iletişim, müzakereler ve uzlaşma için çok zaman ve kaynak harcayabileceklerini belirtmişlerdir.

Yönetişim literatürü aynı zamanda, bazı kurul üyelerinin yönetimi etkin bir şekilde izleyemeyip öneride bulunamayacağından, yöneticilerin stratejik karar almada gerçek bir etkisinin önemli bir değişkenlik gösterdiğini öne sürmektedirler. Westphal (1998)'ın, literatüre dair incelemesi, "kurul bağımsızlığı" ve "yapısal gücün" kurulun stratejik karar alma sürecine dâhil olmasını artırdığının neredeyse hiç tutarlı kanıtı olmadığını göstermiştir (Carpenter ve Westphal, 2001). Günümüzün çevresel koşullarında yaşanan hızlı değişimler ve rekabetin şiddetlenmesi, özellikle örgütsel kararların daha belirsiz (ambiguity) koşullarda verilmesini zorunlu kılmıştır (Eren ve Gündüz, 2002). Yapılan araştırmalar aynı zamanda farklı fikirlerin ve çatışmaların stratejik karar alma kalitesine katkıda bulunduğunu öne sürmektedir.

### **3.5.3. Risk Yönetimi**

Risk yönetimi, karar alma mekanizmalarının yeniden düzenlenmesini gerektirir. Risk yönetimi uygulamalarının yerleştirilebilmesi için standart bir yönetimden ziyade, kurumun kendi yapısını dikkate alan içsel bir yönetim geliştirilmelidir (Bayazıt, 2007). Risk yönetimi sadece olumsuzluklardan kaçınmayı değil, aynı zamanda olumlu sonuçlar elde etmeyi de hedeflemektedir. Diğer bir ifade ile olumsuzluklara karşı savunmanın yanı sıra fırsatlara karşı hazır olmayı da risk yönetimi ile sağlamak mümkündür. Şirketlerin stratejik karar organı olan yönetim kurullarının şirket riskinin yönetimi ve izlemeinde önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır (Delotti, 2009).

Şirket yönetişimi aynı zamanda risk yönetimi ve performans ölçüm sistemleri için de önem taşımaktadır ve şirket itibarını da kapsayan birçok alanda etkiye sahiptir. Yönetişim riski, kontroller ve yönetişim kabiliyetleriyle yürütülen "Şirket Risk Yönetimi" Frigo ve Litman (2008) tarafından yönetim içerisindeki en birinci alan olarak tanımlanmıştır. Performans yönetim sistemleri ise şirketlerin

yönetişim alanlarına ait bir bölüm olarak kabul edilmektedir (Needles ve Turel, 2012).

Yönetim kurulu, üst yönetim ve risk yöneticilerinin işbirliği ile tasarlanan risk yönetim süreçlerinin, şirketin stratejisine uygun olmasını, planlandığı gibi çalışmasını ve tüm organizasyon genelinde risk kavramını dikkate alan bir karar verme kültürünün yerleşmesini sağlamalıdır (Gözüm, 2012:10).

Delotte ve Capital (2009), yönetim kurulu araştırmasına göre ankete katılan üyelerin %80'i bağlı buldukları yönetim kurullarının riski etkin bir şekilde yönetebildiğini ifade etmiştir. Üyelere, öncelik verilen en önemli risk konusunun hangisi olduğu sorulduğu zaman katılımcıların %58'i yeni değer yaratma ve varolan değerleri koruma konusunu öncelikli olarak gördüklerini ifade etmiştir. Buna paralel olarak katılımcıların hepsi yönetim kurullarında bir risk komitesi bulunduğunu söylemişlerdir.

İngiltere'de kurumsal yönetim alanında etkili bir çalışma olan Cadbury ve Greenbury Raporlarının eksik kalan yönlerini tamamlamayı amaçlayan 1998 tarihli Hampel Komitesi Raporunda, yönetim kurulu iç kontrolden sorumlu tutularak, pay sahiplerinin yatırımlarını güvence altına alan bir oluşum olarak, risk yönetiminden tüm yönüyle sorumlu tutulmaktadır.

Rachdi ve Ameer (2011), tarafından 1997-2006 yılları arasında Tunus'ta faaliyet gösteren 11 büyük ticari banka örnek alınarak yapılan deneysel analizlerinde, küçük bir banka yönetim kurulunun daha yüksek performans ve risk alımını beraberinde getirmekte olduğu, yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerin de yer almasının performansı olumsuz yönde etkilerken risk alma üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ve küçük ölçekli bankaların daha düşük risk taşıdığı değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, genel itibariyle kabul gören, banka yönetim kurulu yapılarının banka performansı ve risk alımı için belirleyici bir etken olduğu görüşünü desteklemiştir.

Yapılan araştırmalar, yönetim kurullarının büyük çoğunluğunun riski etkin yönetebildiğini ifade etmektedir. Üyeleri ve yönetim kurullarını risk yönetimi konusunda bilinçli olmaya zorlayan çok sayıda etken ortaya konmuştur. En önemli

etken olarak; ABD, İngiltere, İtalya ve Japonya'da yaşanan kurumsal skandallar şeklinde ortaya konmuştur (Delotti, 2009). Yönetim kurulunun acil operasyonel konularla ilgilenmekten stratejiye zaman ayıramaması durumunda, eninde sonunda bir kriz durumunun ortaya çıkmasının uzak bir olasılık olmadığı Gözüm, (2012a:23) tarafından belirtilmiştir.

#### **3.5.4. Yenilikçilik ve Yaratıcılık**

Gelecek, yeni düşünme ve çalışma yolları oluşturabilecek ileri düzeydeki fikir ve teknolojilerle şekillenecektir. Bütün alanlardaki global karmaşa, yüksek risk ve acımasız rekabet, yüksek hızlı değişim, karmaşayı ve belirsiz bir geleceği ortaya çıkaracaktır. Böyle bir gelecekte yaratıcılık ve yenilikçilik önemli bir role sahip olacaktır. Sanayi yöneticileri iş sorunlarına yenilikçilik yoluyla çözüm sağlar. Böylece geleceğe yönelik yaşayabilirlik için temel şirket başarısı sağlanır. Yenilikçilik, yönetimin önemli derecede denetim üzerindeki faktörlerinden biridir. Yenilikçilik, kurumdaki bazı yeni süreç, ürün veya fikirleri tanıtabilecek kapasite olarak tanımlanır (Hult ve diğ., 2004). Yenilikçilik, ticari dünyada olsun olmasın bir kurumun stratejik yaklaşımının parçasıdır ve basitçe fikirlerin değere dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Karaata, 2012). Yenilikçilik, farklı, değişik yeni fikirler geliştirmek ve bunların uygulamasını yapmaktır. Yenilikçilik, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek şeklinde ortaya çıkabilir (Peçen ve Kaya, 2013).

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin en etkili araçlarından biri olan yenilikçilik, girişimci kişilerin sahip olması beklenen en önemli özelliklerden biridir. Girişimci kişilik özelliklerinin başında başarı ihtiyacı, kontrol odaklılık, risk alma eğilimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven duyma ve yenilikçilik gelmektedir (Bakan ve diğ., 2012).

Girişimci kişilik özelliklerinden en önemlisi olan risk alma eğilimi, belirsiz koşullar altında karar almayı ifade eder. Koh (1996)'a göre girişimciler, makul risk alan bireylerdir. Girişimciler bir kazancın gerçekleştirilmesinde kontrol veya yetenek

derecesine sahip olduklarını hissettikleri durumlarda makul riskleri alma eğilimindedirler (Bakan ve diğ., 2012).

Organizasyonlarda yenilikçilik düzeyini artırarak hem dinamizm hem de rekabet avantajı kazanılabilir. Yenilikçilik düzeyi yüksek bir organizasyon olma hususunda yöneticilerin verdiği destek çok önemlidir. Peçen ve Kaya, (2013) çalışmasında, yöneticilerin organizasyonlarının yenilikçilik düzeyini artırmak istiyorlarsa şüphesiz tüm organizasyonel karar ve uygulamalarına dikkat etmeleri gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada, takım çalışmalarının etkinleştirilmesi, profesyonel gelişim ve eğitim çabalarının yaygınlaştırılması, adil bir performans değerlemesi sonucunda yeterli bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi, yenilikçi faaliyetlerin desteklenmesinin ve çalışanların bir uyum içerisinde olmasının organizasyonel yenilikçilik düzeyinin artırılması açısından gerekliliği ifade edilmiştir.

Bu bağlamda yenilikçilikle bağlantılı olarak, inovasyona başlarken atılması gereken dört adım bulunmaktadır. Bunlar; farkındalık, mutabakat, strateji ve sistemdir. Farkındalık, inovasyonun ne olduğu ve neden önemli olduğunun kurum çalışanları ve yöneticileri tarafından anlaşılmasıdır. Mutabakat, tüm kurum yönetici ve çalışanlarının inovasyon konusunda çalışmaya dair ortak bir karar alma adımıdır. Strateji, kurumun inovasyon konusunda nasıl bir yol izleyeceğini belirleme sürecidir. Sistem ise inovasyon döngüsünü yönetmek için kullanılmaktadır (Şendoğdu ve Öztürk, 2013).

Etkili ve iyi bir karar vermenin birinci koşulu, yaratıcı olmayı ön plana çıkarmaktır. Böylece yaratıcılık, bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olmaktadır. Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır. Bir diğer benzer tanımda yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir (Eren ve Gündüz, 2002).

Günümüzün yöneticileri, daha önceki zamanlara kıyasla daha kompleks ve daha çok sayıda sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Bu sorunları çözüp çözememeleri yöneticilerin olduğu kadar onların temsil ettikleri kuruluşların da başarısını ve akıbetini etkilemektedir. İşte bu noktada yaratıcı düşünce yöneticilere sorunlarla farklı ve alışılmadık yollarla başedebilme imkânı vermektedir (Cengiz ve diğ., 2007).

Balay (2010), tarafından yapılan araştırmada, veri toplamak amacıyla “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” geliştirilmiştir. Yapılan çalışmaya katılanlar örgütsel yaratıcılığı, örgüt yaşamının temeli olarak gören, içten ve dıştan gelen değişim baskılarına özellikle dikkat çekmektedirler. Onlara göre bu değişimlere cevap verebilmek için yaratıcı fikirlerle desteklenen, yeni hizmet ve süreçlere gereksinim vardır. Bir başka ifade ile rekabetçi bir çevrede en iyi konumu kazanabilmek için, yaratıcılık örgütler tarafından mutlaka teşvik edilmelidir. Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin bütün süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşüncenin uygulanmasıdır. Bu şekilde elde edilecek sinerji sayesinde bireysel yaratıcılık sonucu meydana gelecek faydaların çok daha üstünde örgütsel yararlar sağlanabilecektir.

### **3.6. Yönetim Kurulu Süreci**

Geleneksel bakış açısında araştırmacılar, kurul oluşumu üzerinde çalışarak kurul performansını açıklamaya çalışmıştır. Bunun aksine, kurul oluşumu yerine kurulu ilgilendiren süreçlere odaklanılması gerektiğini belirten birçok tez ortaya atılmıştır (Forbes ve Milliken, 1999; Pye ve Pettigrew, 2005). Fakat veri toplamada yaşanan zorluklar, bu yaklaşım biçiminin karşısına bir engel olarak çıkmıştır. Kurullara erişimin sınırlılığı yapılan bütün çalışmalarda görülmektedir (Daily ve diğ., 2003; Ong, 2004; Leblanc ve Schwartz, 2007; Rutherford ve Buchholtz, 2007) ve kurul üyelerinin kurulun gerçekleştirdiği işlemlere ve bilgi kullanımına dair sorgulanmaları, sosyal önyargılar nedeniyle meşruluk noktasında bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı kurulların organizasyonel bağlamda ele alınması gerektiğini önermektedir (Pye ve Pettigrew, 2005), çünkü

böylece kurulun gerçekleştirdiği süreçlere de ışık tutularak kurulun etkinliğine dair farklı noktaların açıklığa kavuşturulabileceğini söylemişlerdir (Rachdi ve Ameer, 2011).

Ong ve Wan (2001) yaptıkları çalışmada, kayıp halkanın kurul işleyiş süreci olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte, kurul yapısı ve kurul performansı arasında kavramsal bir modelin varlığını belirtmişler ve kurul sürecinin bir ara değişken olduğunu düşünmüşlerdir. Genel olarak kurul süreci, yöneticilerin etkileşim biçimi ve görevlerini yerine getirme noktasındaki davranışlarını ifade etmektedir (Forbes ve Milliken, 1999; Finkelstein ve Mooney, 2003). “İyi” bir yönetim süreci, şirket meseleleri ve sorunlar üzerinde yapılacak sağlıklı ve titiz değerlendirmelere bağlıdır ve böylece kararlar alınabilir ve desteklenir. Bunun gerçekleşebilmesi için yönetim kurulunun yetenekli bir kadrodan, farklı geçmişlere, becerilere ve mizaçlara sahip insanlardan oluşması gerekmektedir (Dulewicz ve diğ., 1995; Ong, 2004:27,28).

### **3.6.1. Yönetim Kurulu Çalışma Süreci**

Genel anlamda kurul süreci, kurulun karar alma eylemleri olarak tanımlanır (Zahra ve Pearce, 1989; Forbes ve Milliken, 1999; Ong ve Wan, 2001). Kurul sürecinin, şirket meseleleri ve problemleri hakkında yapılacak sağlıklı ve bazen de titiz değerlendirmelere bağlı olduğu ve böylece kararların alınabileceği ve destekleneceği birçok çalışmada belirtilmiştir. Dulewicz ve diğ., (1995) kurul sürecini, kurulun oluşturulması ve yönetilmesi olarak ifade etmekte ve bu şekilde kurul hedeflerine ulaşılabileceğini belirtmektedir (Ong ve Wan, 2001). Bu süreçler, yapılan çalışmalarda; genel çaba normları, çatışma/ihtilaf, bilgi/becerilerin varlığı/kullanılması ve bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Genel çaba normları üç ayrı değişkenle ölçülmüştür. Birincisi bir yılda yapılan kurul toplantısı sayısı, ikincisi anketlere verilen cevaplar ışığında her bir toplantı için harcanan ortalama zaman; üçüncüsü ise çaba normları üzerindeki niteliksel değerlendirmelerdir. Çatışma/İhtilafta ise bir grup içerisinde, grup

performansını etkileyebilecek üç çeşit çatışma/ihtilafın yaşanabileceği öne sürülmüştür. Bunlar; kavramsal çatışma/ihtilaf, duygusal çatışma/ihtilaf ve süreç ihtilafıdır (Ong ve Wan, 2001).

Kurul sürecinin dördüncü boyutu olan bağlılık için yöneticilerin birbirlerine olan bağlılık düzeyi ve kurul içerisinde kalma motivasyonu şeklinde bir açıklama getirilmiştir (Ong ve Wan, 2001).

Ong (2004:1) tarafından yapılan çalışmada Singapur şirketlerinin yönetişimleri incelenmiştir. Çalışmada aynı zamanda kurul yapısı, kurul süreci ve kurul rol performansı arasındaki ilişki de değerlendirilerek test edilmiştir. Daha özele indiğimizde ise kurul performansının kurul yapısı, kurul işlevi ya da her ikisinin de bir işlevi olup olmadığı sorusunun araştırıldığı görülmektedir. Bu ilişkinin ortaya çıkarılabilmesi, etkili bir yönetim kurulunu oluşturan etkenlerin de iyi anlaşılmasını sağladığı belirtilmiştir. Yapılan araştırmada kurul süreci, yöneticilerin etkileşim biçimi ve görevlerini yerine getirme noktasındaki davranışlarını ifade etmektedir (Finkelstein ve Mooney, 2003; Forbes ve Milliken, 1999). Literatüre bakıldığında, bu çalışmada yapılan değerlendirme için üç farklı süreç değişkeni tanımlandığı görülmektedir: çaba normları [genel çaba ve toplantı sıklığı olarak ikiye ayrılmıştır]; bilişsel çatışma ve farklı becerilerin kullanılmasıdır (Forbes ve Milliken, 1999; Ong, 2004:1).

Yöneticilerin etkili bir performans sergileyebilmek için iki tür beceriyi kullanabilmeleri gerekmektedir. Bunlardan birincisi işlevsel beceriler, diğeri ise şirkete özgü becerilerdir. İşlevsel beceriler stratejik düşünme, analitik düşünme ve sonuç odaklı bakış gibi iş alanlarına bağlıdır (Dulewicz ve diğ., 1995). Şirketlerin karar alma yapılarının en üst noktası olan yönetim kurulları, bu türlü becerilere sahip yöneticilerden oluşturulmalıdır (Ong, 2004:31). İkinci beceri türü ise şirketle ilgilidir. Şirkete özgü beceriler, şirket hakkında detaylı bilgi sahibi olma ve işleyiş ve iç yönetim meselelerini anlayabilmeye bağlıdır. Bu beceri türlerinin içerisinde iletişim, etkileşim ve yönetim becerileri de dâhil edilebilir. Yönetim kurulları, bugünün iş dünyası içerisinde başarılı olabilmek için birçok beceriye ve bu becerileri kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunlara örnek olarak (a) stratejik düşünme;

(b) analitik düşünme; (c) iletişim becerileri; (d) etkileşim becerileri; (e) yönetim becerileri ve (f) sonuç odaklı bakış açısı verilebilir (Dulewicz ve diğ., 1995; Ong, 2004:43).

Araştırmacılar bugün yönetim kurulu performansı açısından kurul süreci üzerinde daha fazla durmaktadırlar. Kurul sürecinin değerlendirmeye dâhil edilmesiyle yapı ve performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi sağlanmaktadır (Ong, 2004:11 ). Yönetim kurulu rol performansı, kurulun kendi rolünü yerine getirebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Ong, (2004:2)'un yaptığı çalışmada dört ayrı kurul rolü üzerinde çalışılmıştır: izleme; hizmet; strateji ve kaynak sunumudur.

İzleme, hizmet, strateji ve kaynak sunumu rollerini etkileyen iki süreç değişkeni vardır (genel çaba normları ve becerilerin kullanılması). Genel çaba normları, bilişsel ihtilaf ve becerilerin kullanılması, sürece dışarıdan dâhil olan yöneticilerin oranı ve kurul rol performansı arasındaki ilişkiyi kurabilmeye yardımcı olmaktadır (Ong, 2004:vi,vii).

Bir grup araştırmacı ise kurul yapısının kurul performansına dolaylı yoldan etki ettiğini düşünmektedir (Finkelstein ve Mooney, 2003; Forbes ve Milliken, 1999). Bu araştırmacılar kurul yapısının, kurul süreci yoluyla kurul performansını etkilediğini ve kurul performansı ile doğrudan bağlantısı olmadığını öne sürmektedir. Kurul sürecinin kurul yapısı ve kurul performansı arasında bir bağlayıcı değişken olarak değerlendirilmesi kurul dinamiklerinin karmaşıklığını da yansıtmaktadır (Ong, 2004:5).

Wan ve Ong, (2005), Ong (2004) tarafından yapılan çalışmayı dikkate alarak aynı kurul süreçlerini kullanmışlardır. Çalışmalarında çaba normlarını iki farklı değişkenle incelemişlerdir. Bunlardan biri, bir yıl içerisinde gerçekleştirilen yönetim kurulu toplantılarının sayısını ve toplantı başına harcanan üretken zamanın miktarını ifade eden toplantı sıklığıdır.

Bazı kurul performansı göstergelerini etkileyen kurul süreçleri bireysel olarak düşünüldüğünde, genel çaba normları ve becerilerinin kullanılması kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Güçlü çaba normları, yönetim kurulu üyelerinin çalışma



grupları içerisinde izleme ve hizmet rollerini daha iyi bir şekilde yerine getirmesini sağlayabilmektedir (Forbes ve Milliken, 1999; Wan ve Ong, 2005).

Becerilerin kullanılması, kurulun izleme ve strateji rollerini yerine getirebilme kabiliyetiyle olumlu bir ilişki içerisinde. Bir yönetim kurulunun kendi yönetim becerilerini kullanabilmesi ve sonuç odaklı bir bakış açısına sahip olması etkili bir şirket izlemeine, iletişim ve etkileşim becerilerinin kullanılması ise daha verimli bir danışma/tavsiye hizmetinin sunulmasına neden olurken, stratejik ve analitik düşünme ise strateji rolünün yerine getirilmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin ifadelerine göre, kurul içerisinde farklı beceri/yeteneklerin yer alması oldukça önemlidir, fakat bu yetenekleri uygulayabilmek çok daha önemlidir (Wan ve Ong, 2005).

Çatışma/İhtilaf kavramı da kurulun stratejik rolüne etki etmektedir. Bilişsel çatışma/ihtilafın daha fazla alternatifin düşünülmesine ve alternatiflerin daha dikkatli değerlendirilmesine neden olduğu belirtilmiştir. Bu durum özellikle belirsizliğin bulunduğu ortamlarda daha kaliteli stratejik kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Tam aksine duygusal ihtilaftan kaynaklanan kişisel farklılıklar ise kurul kararlarına zarar vermiştir. İhtilafın neden diğer kurul performans göstergelerine etki etmediği de sorgulanması gereken konulardan bir diğeridir. Elde edilen sonuçlara göre kurul sürecinin kurul yapısından daha önemli bir role sahip olduğu görülmektedir (Wan ve Ong, 2005).

Kısacası, araştırmacılar bugün kurul rol performansı açısından kurul sürecine daha fazla önem vermektedir. Kurul sürecinin aradeğişken olarak çalışmaya dâhil edilmesi, yapı ve performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Yapılan inceleme ve çalışmalar dikkate alındığında, benzer uygulamanın bu çalışmada da aradeğişken olarak yönetim kurulu süreci içerisinde de ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle oluşturulan modele, süreç aradeğişken olarak dâhil edilmiş ve yönetim kurulu üyelerinin bireysel özellikleri ile kurul performansına etkisi içerisindeki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 3.6.2. Yönetim Kurulu Toplantıları

Yönetim kurulu toplantıları, üyelerin bir araya gelerek tartışma fırsatı bulduğu ender zamanlardır. Bu değerli zamanın, bilgilendirme amaçlı değil, tartışma ve karar verme amaçlı kullanılmasına özen göstermelisi gerektiği belirtilmiştir (Gözüm, 2012:59)

TÜSİAD, (2002) tarafından yayınlanan raporda “Yönetim kurulu yılda altı kereden az olmayacak şekilde düzenli olarak toplanmalıdır.” ifadesi yer almaktadır. SPK (2004) ilkelerinde, yönetim kurulunun düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı olmadan ve gecikmeksizin toplanması gerektiği belirtilmektedir. Yönetim kurulu toplantılarının sıklığı ve bu toplantılara yöneticilerin katılımı hakkında verilen bilgiler, işletmenin kurumsal yönetim sorumluluklarının ciddi şekilde yerine getirilip getirilmediğini gösteren önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir (Akıncı, 2011:104).

Bu çalışmada, Tablo 3.12’de verilen bilgiler incelendiğinde yönetim kurulu toplantılarının sıklığı ve bu toplantılara yöneticilerin katılımı hakkında verilen bilgiler, işletmenin kurumsal yönetim sorumluluklarının ciddi şekilde yerine getirilip getirilmediğini gösteren önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir. Verilen cevaplar incelendiğinde Tablo 3.12’de ortalama ağırlıklı olarak yılda 5 ile 12 toplantı yapıldığı görülmektedir. Buda ayda bir toplantının yapılmaya çalışıldığı, hiç olmazsa yılda en az 6 toplantı kriterine uyulmaya gayret edildiğini göstermektedir. Ancak yaklaşık olarak dörtte bir oranında ankete katılan üyenin yıllık toplantı sayısını ortalama 3 olarak belirttiğini göz önüne alırsak, istenilen esaslarda toplantı yapılmadığını da söyleyebiliriz.

**Tablo 3.12:Yıllık Ortalama Yönetim Kurulu Toplantı Sayısı**

Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	Sayı (n)	Yüzde (%)
1-5	144	39,7
6-10	114	31,4
11-15	57	15,7
16 +	48	13,2
Toplam	363	100,0
AO +- SS	10 +- 10	
Min - Maks	1 - 16	

Yönetim kurulunun yaptığı toplantıların sayısı denetim faaliyetinin delili olmalıdır. Yapılan bir çalışmada, yönetim kurullarının işleyiş şeklinin, toplantıların sıklığının ve İcra Kurulu Başkanı ile yöneticiler arasında zamanlı ve kaliteli bilgi alışverişinin yönetim kurulunun karar verme becerisine ve işletme performansına katkıda bulunduğu gösterilmiştir (Akıncı, 2013).

Burada özellikle önem arz eden noktalardan birisi de kurul toplantılarının sıklığıdır. Kurulun etkinliğini inceledikleri çalışmada Andres ve Vallelado (2008) toplantı sıklığı ve performans arasındaki pozitif ilişkiye dair olumlu ve olumsuz yorumlar edinmişlerdir. Toplantıların kurul üyelerine, bir araya gelme, idarecileri izleme ve strateji noktasında tartışarak fikir alışverişinde bulunabilme olanağı sağladığını vurgulamışlardır. Yönetim kurulu toplantıları ve verilen kararlar, icranın hareketine yön ve ivme kazandıracak nitelikte olmalıdır. Toplantıları dört temel adımda düşünmek ve buna göre planlamak faydalı olacaktır. Bunlar; bilgilendirme, yönlendirme, karar alma ve görev dağılımdır (Argüden, 2007a:61).

Delotti'nin 2009 yılında yaptığı ankete katılan üyelerin büyük çoğunluğu (%67) bağlı oldukları yönetim kurullarının yılda 4'ten fazla toplandıklarını ve planlamayı çoğunlukla yönetim kurulu başkanının yaptığını söylemiştir. Yönetim kurulu gündemi ve toplantı süresi; yönetim kurulu üyeleri ve yönetim açısından tartışmaya elverişli olmanın yanında, karşılıklı görüş alışverişine de izin vermelidir (Akıncı, 2011:105).

Kurul toplantı sıklığının yanında kurulda geçirilen faydalı sürenin de mutlaka göz önüne alınması şüphesiz en temel gerekliliktir. Yapılan araştırmada üyelere sorulan yıllık yapılan toplantı sayısının yanında toplantıda geçirdikleri verimli sürede sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 3.13'te verilmiştir. Tablo 3.13 incelendiğinde toplantılarda geçirilen verimli süreye 363 üyenin 140'ı (%38,6) 2 saat, 101'i (%27,8) 1 saat, 94'ü (%25,9) ise 3 saat olarak cevap vermişlerdir. Verilen bilgileri incelediğimizde ortalama olarak 2 saatlik bir sürenin istenilen verimli süreyi kapsadığını görmekteyiz. Burada ana esasın toplantının süresinden ziyade toplantıda geçirilen verimli süreye odaklanılması olduğunu söylemek mümkündür. Esasında

yönetim kurulu işleyiş sürecinin odak noktasını oluşturan temel dinamiklerden biriside bu verimli süredir.

**Tablo 3.13:**Her Toplantıdaki Ortalama Verimli Süre

Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil)	Sayı (n)	Yüzde (%)
1 saat	101	27,8
2 saat	140	38,6
3 saat	94	25,9
4 saat +	28	7,7
Toplam	363	100,0
AO +- SS	2,2 +- 1,1	
Min - Maks	1 - 8	

Yönetim kurulu toplantılarının iki hedefi vardır; yönlendirme ve kontroldür. Bir çalışma yılı süresince, toplantılardan en az biri yönetim kurulu ve komitelerin performans değerlendirmesine, bir diğeri de şirket stratejileri ve risklerinin değerlendirilmesine ayrılmalıdır. Etkin bir yönetim kurulu toplantısı, gündemin şirketin geleceği için önemli olan konulara yönelik olmasını ve bütün üyelerin kendilerinden beklenen katkıyı yapma olanağını bulmalarını gerektirir (Gözüm, 2012a:81).

Yönetim kurulu toplantı gündemine, şu konulara dair tartışmalar dâhil etmelidir (SPK, 2004);

- Bilanço (yılda iki kez),
- Liderlik ve vekâlet (yılda iki kez),
- İcra Kurulu Başkanı ücreti (yılda bir kez),
- Önemli riskler ve ilgili uygulamalar (yılda bir kez),
- Strateji (kurul toplantıları dışında yılda bir kez veya iki kez),
- Kriz yönetimi (yılda bir kez),
- Üst yönetim performans değerlendirmeleridir (yılda bir kez).

Yönetim kurulu toplantılarında odaklanılması gereken hususlar, Argüden (2007a:63) tarafından aşağıda belirtildiği şekilde ifade edilmiştir;

- CEO ve CFO'nun şirket açısından önemli gördükleri konulara,

- Komite Başkanlarının gündeme getirmek istedikleri konulara,
- Şirketin stratejik önceliklerine,
- Bütçenin irdelenip, onaylanmasına,
- (varsa) Şirket alım/satımlarına,
- Şirketin borsa performansına,
- Üst yönetim performans değerlendirmelerine ve
- Kurumsal gelişim fırsatlarına odaklanmalıdır.

Yönetim kurulu toplantılarında ön hazırlık ve bilgilendirme, toplantı verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. Yönetim kurulu toplantıları, yönetim kurulunun toplamı için; hedeflere ulaşım, strateji geliştirilmesine ve irdelenmesine katkı, risk yönetimi yapısının oluşturulmasına katkı, sorun ve krizlere yaklaşım, gündeme alınan konuların içeriği, üst yönetim ve doğru insan kaynağına sahip olmak, kurum çalışanları ve üçüncü taraflarla iletişim ve komite çalışmalarını kapsamalıdır (Argüden, 2007a:67).

Birçok farklı çalışmada yönetim kurullarının, toplantı sıklığının fayda ve maliyet dengesini kurmaları gerektiği ifade edilmiştir. Yönetim kurullarının, durumlar üst düzey bir denetim ve kontrol gerektirdiği takdirde, toplantı sayılarını artırmaları gerektiği belirtilmiştir. Benzer bir şekilde eğer yönetim kurulu toplantı sayısını artırırsa, kötü giden performansın düzeltilebilmesi de hızlanacaktır, denmektedir (Perek, 2009:11).

## **4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI ve YÖNTEMİ**

İkinci ve üçüncü bölümde, kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ve yönetim kurulu ilişkisi, yönetim kurulu yapısı, üye özellikleri ve performansına yönelik daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde literatür taraması ile elde edilen bulgular değerlendirilerek ortaya konmuştur. Bu bölümde ise tezin ana konusunu oluşturan yönetim kurulu üye özelliklerinin, yönetim kurulu performansına ve ara değişken olarak yönetim kurulu işleyiş sürecine etkisi ile sürecin performansa etkisinin değerlendirildiği hipotezler incelenmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, işletmelerde yönetim kurulu üye özellikleri ve yapısının yönetim kurulu performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel analizler çerçevesinde tespit edilmesidir. Bu çalışmanın özünü oluşturan esasların, mevcut literatür incelendiğinde detaylı olarak incelenmediği, yapılan çalışmalarda genellikle kurul yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı görülmüştür. Bu alanda insan kavramının sahip olduğu yönetim değerleri ile sanayi devrimiyle ortaya daha belirgin olarak çıkan yönetim kavramı arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmıştır. Baş döndüren hızla meydana gelen gelişmeler ve değişimler, bu ilişkinin boyutlarını da hızla değiştirmiştir. Özellikle günümüzde; yöneten, yönetilen ve bunun hak sahiplerine etkisi bağlamında, yönetici özelliklerinin olması gereken bir kapsamda liderlik performans kriterlerine etkisinin ortaya konmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda tespit edilen alt boyutların kendi aralarındaki ve yönetim kurulu süreci ve performansı ile olan ilişkileri ortaya konmuştur. Araştırma, işletmelerde yönetim kurulunun üye özellikleri ve yapısının yönetim kurulu performansı üzerine etkilerinin incelenmesine yönelik ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye’de işletmelerin genel dağılımına bakıldığında, yaklaşık %40’nın İstanbul’da faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Benzer şekilde yönetim kurulu üye oranları dikkate alındığında da aynı şekilde araştırmanın evrenini istenilen sayıda İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulu üyelerinin oluşturabileceği değerlendirilmiştir. İstanbul ilinin tercih edilmesinin nedenlerinden biride, İstanbul’un sahip olduğu ekonomik potansiyel ve işletme kapasitesinin yüksek olmasıdır. Ayrıca veri elde etmenin zorluğu göz önüne alındığında araştırmanın ana girdisini oluşturan yönetim kurulu üyelerine ulaşmanın daha kolay olacağı da dikkate alınmıştır. Bu nedenle araştırmanın evrenini, İstanbul İl’inde bulunan işletmelerin yönetim kurulu üyeleri, örneklemini ise İstanbul İl’inde faaliyet gösteren değişik işletmelere ait yönetim kurulu bulunan ve ankete olumlu yanıt veren işletmelerin yönetim kurulu üyeleri oluşturmuştur.

## 4.3. Araştırmanın Modeli

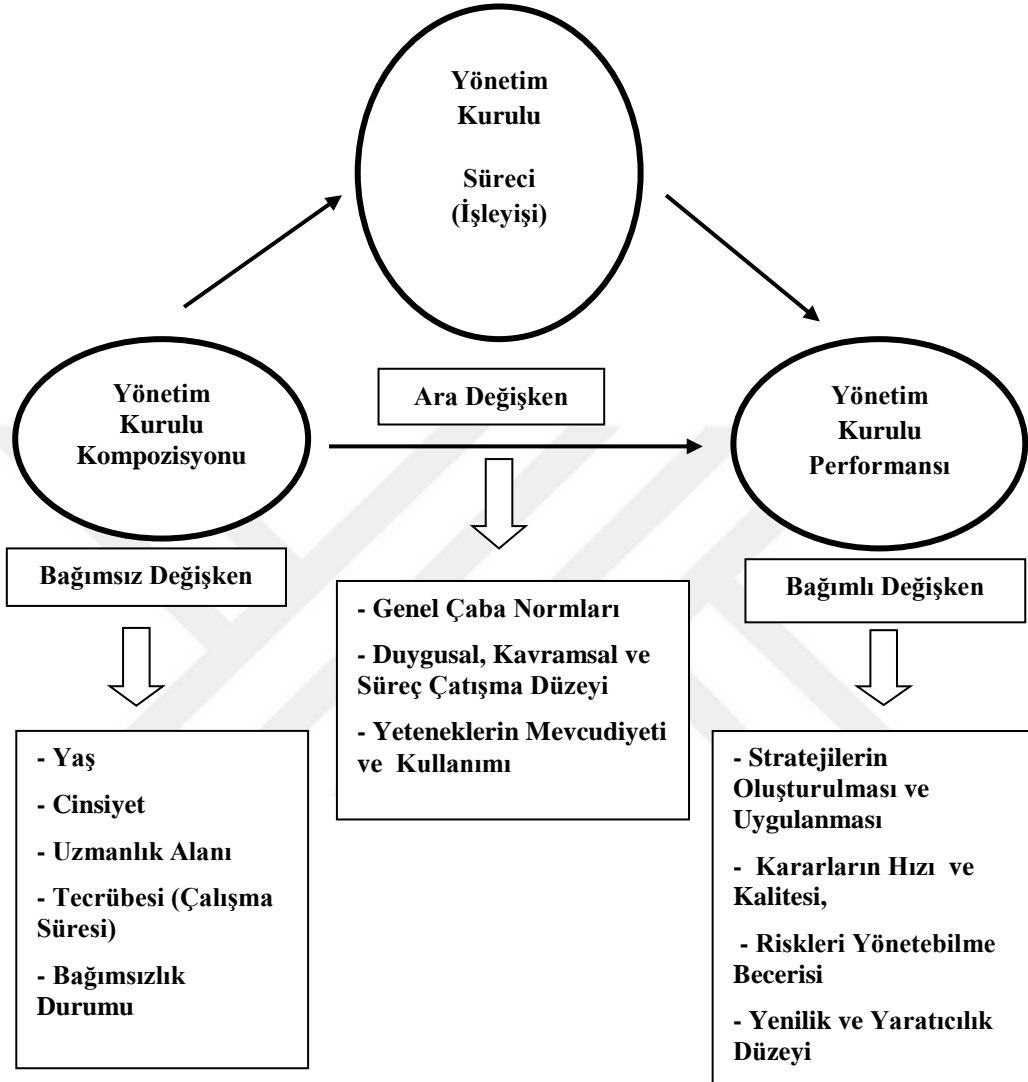
Araştırma modeli oluşturulurken, öncelikle çalışmanın ana konusu olan bağımsız değişkenlerden oluşan yönetim kurulu üye özellikleri ve bağımlı değişken olarak incelenen yönetim kurulu performansı arasındaki ilişkiyi belirten değişkenler ortaya konmuştur. Bağımlı değişkenler, işletmelerde mutlaka dikkate alınması gereken temel değerler ile günümüzde yönetici ve liderlerin sahip olması gerektiği değerlendirilen ana hususlar olarak karşımıza çıkmıştır. Yönetim kurulu performansını yansıttığı değerlendirilen alt değişkenlerden genel itibariyle literatür incelendiğinde, özellikle stratejik bakış açısı ve risk yönetimi üzerinde azda olsa durulduğu görülmüştür. Fakat alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu ve uygulanması ile yenilikçilik ve yaratıcılık üzerinde detaylı incelemelere ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bağımlı değişken olarak ele alınan kurul performansı alt değişkenleri, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu, riskleri yönetebilme becerileri ile

yenilik ve yaratıcılık düzeyinden oluşturulmuştur. Benzer şekilde yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonu olarak ele alınan bağımsız değişkenler ise yapılan literatür incelemesi ile öne çıkan değişkenlerin en temel olanlarından seçilmiştir. Genel itibariyle kurul kompozisyonundaki bağımsızlık durumunun firma performansı üzerindeki etkisi yapılan çalışmalarda çokça ele alınmıştır. Ancak aynı ölçüde yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı ve sahip olunması gereken tecrübeye pek değinilmemiştir. Bu durum dikkate alındığında bağımsız değişken olarak; yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı, tecrübe ve bağımsızlık durumu bağımsız değişken olarak seçilmiştir.

Dünyada birçok ülke birbirinden coğrafi olarak uzak olsada, şirketler ve firmalar herhangi bir yerde meydana gelen gelişmelerden, krizlerden ve iflaslardan anında etkilenmektedir. Aslında yaşadığımız yüzyılda baş döndüren bir süratle her alandaki etkisi hızla yayılan iletişim, haberleşme ve ekonomik bağımlılık etkileşiminden dolayı, sürekli dinamizmi üzerinde bulundurması gereken yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonunu oluşturan bağımsız değişkenler ile yönetim kurulu üyelerinin performansını oluşturan bağımlı değişken arasındaki süreçte ortaya konması gerekmektedir. Özellikle yönetim kurulu süreci içerisinde, genel çaba normları, kavramsal, duygusal ve süreç çatışma düzeyi ile yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımı alt boyutları ele alınmıştır.

Yapılan çalışmalar (Ong ve Wan 2001, 2005 ve Ong, 2004) incelendiğinde, yönetim kurulu sürecinin belirtilen bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında yer alması gereken olmazsa olmaz bir ara değişken olmasının görülmesi nedeniyle Şekil 4.1’de gösterilen ‘‘Araştırma Modeli’’ oluşturulmuştur.





**Şekil 4.1:**Araştırmanın Modeli

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Çalışmada veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan anket çalışması ile konunun ampirik boyutu ele alınarak, araştırmanın sonuçları tartışılmıştır. Örneklem mevcudunu etkileyen esaslar incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen mevcudun inceleme yapabilmek için yeterli olduğu görülmektedir.

Verdiğimiz bu bilgiler, yönetim kurulu üyelerine ulaşma zorluğunu gösterme açısından oldukça önemlidir. Genellikle işlerinin yoğunluğundan dolayı zaman ayıramam, gerekse üyelere ulaşma ve yapılan çalışmanın önemini anlatmada çekilen sıkıntılar ile gönderilen mail, on-line anket, tlf.la yapılan görüşmeler vb. hususlar araştırmanın kısıtları olarak karşımıza çıkmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmada elde edilen veriler, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, e-mail ile elektronik olarak doldurulabilecek şekilde bilgisayar ortamında ve posta ile araştırmanın evrenin oluşturan yönetim kurulu üyelerine iletilmiştir. Yaklaşık üç aylık bir süreç sonucu cevapların hızlandırılması maksadıyla telefon ile irtibata geçilmiş ve beş aylık bir süreç sonucunda örnekleme oluşturan cevaplar alınmıştır.

##### **4.5.1. Örneklem ve Veri Setinin Oluşturulması**

Örneklem boyutunu etkileyen faktörlere baktığımızda, (Altunışık ve diğ., 2010:136);

- Kararın önem derecesi,
- Araştırmanın cinsi ve doğası,
- Değişken sayısı,
- Analiz türü,
- Benzer çalışmalarda kullanılan örnek boyutları,
- İncelenen olayın evrendeki yoğunluğu,
- Cevap verme (geri-dönüş) oranları,
- Mali kaynak kısıtları,
- Örnekte yer alan alt grupların sayısı,
- Hedef kitlenin varyansdır.

Bizim veri toplamada en çok karşılaştığımız etkiler, araştırmamızın doğasından kaynaklanan üyelere ulaşma zorluğu, değişken sayısı, araştırmanın evreni ile cevap verme (geri dönüş) oranı olmuştur. Regresyon da dahil, birçok çok değişkenli analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen en az 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmelidir. 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri bir çok araştırma için yeterli olarak görülmektedir (Altunışık ve diğ., 2010:135,136).

Belirli evren büyüklüğü için kabul edilen örnek büyüklüğü Altunışık ve diğ., (2010:135)'nin hazırladığı yayında; 500/217, 650/242, 800/260 ve 1000/278, 2400/331, **7000/364** olarak belirtilmiştir.

Ayrıca, örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak hesap edilebilmektedir. Bu bağlamda, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 4.1'de gösterilmiştir (Sekaran, 2000: 295).

**Tablo 4.1:**Evren Büyüklükleri-Örneklem Sayıları-Evren Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	100	150	250	500	1000	<b>5000</b>	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	108	152	217	278	<b>357</b>	370	381	383	384

**Kaynak:** Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business: A Skill-building Approach. New York: Wiley.

Yapılan çalışmada kullanılan anket formunda toplam 53 madde ve 11 adet yönetim kurulu özelliklerine ait soru yer almıştır. Toplam sorulan soru sayısı 64 olarak tespit edilmiş ve 5'li Likert tipindeki ölçek sebebiyle 5 ile çarpılarak (64x5=320) 320 sayısı elde edilmiştir. Bu sayının uygulamada değerlendirilmesi gereken en az anket sayısını kapsadığını söyleyebiliriz. Ayrıca Tablo 4.1'de verilen değerlerden yola çıkarak, 363 kişiden oluşan bir örneklemin 5.000 kişilik bir evreni temsil edebileceğinden hareketle, araştırma örnekleminin yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Örneğin, Pearce ve Zahra'nın (1991) CEO-kurul ilişkisi üzerine yaptığı bir çalışmaya katılım yüzde yirmi (%20) oranında sağlanabilmiştir. Fortune 500

şirketlerinin 450'sinin CEO ya da başkanlarına e-posta yoluyla gönderilen bir anket sonucunda, 119 şirketten kullanılabilir cevaplar alınmış ve bu da toplam cevaplar içerisinde yüzde yirmialtı (%26) oranına karşılık gelmiştir (Pearce II ve Zahra, 1992). Carpenter ve Westphal (2001) tarafından ABD'deki üst düzey yöneticiler arasında yapılan anketlerde, genellikle yüzde yirmibeş (%25) civarlarında kalan çok düşük katılım oranları elde edilmiştir. Ong (2004:82) tarafından yapılan çalışmada ise bu oran %50 civarına çıkmıştır. Wan ve Ong, 2001 yılında yaptıkları çalışmayı 2005 yılında tekrar yaptıklarında; kurul yöntemleri üzerine ampirik araştırmaların az sayıda olmasının sebebini kurullara erişim sağlamanın zorluğundan kaynaklandığını vurgulamışlardır. Özellikle kuruldaki kadın temsili ile kurul görev performansı arasındaki ilişki üzerine Tacheva ve Huse, (2006) tarafından kurul çalışma tarzının bağdaştırıcı ve ılımlı etkilerini araştırmak maksadıyla yapılan çalışmada, toplam 762 anket formu örnek firmalardaki CEO'lara dağıtılmış, 249 form geri toplanmış ve %33 oranında bir yanıt oranı elde edilmiştir.

Verilen bilgiler ışığında, bu çalışmada anket formu toplam 926 yönetim kurulu üyesine gönderilmiştir. Anket gönderilen yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık yarısı (404 üye) İstanbul merkezli faaliyet gösteren Holdingler ile Metal Eşya ve Gereçlerine ait firmalardan oluşmaktadır. Belirtilen esaslar ve yöntemlerle yapılan başvurulara 432 (%46) üyeden yanıt alınmış ve değerlendirmeye bütün sorulara eksiksiz ve tutarlı cevap veren toplam 363 (%39) cevap dâhil edilerek analize tabi tutulmuştur.

#### **4.5.2. Değişkenlerin (Anket Formu) İşlemselleştirilmesi**

Bu araştırma için geliştirilen kavramsal modelde yer alan değişkenlere (yönetim kurulu üye özellikleri, işleyiş boyutları ve performansı göstergeleri) yönelik sorular hazırlanmıştır. Bu ifadelerde, Ong ve Wan, (2001); Ong, (2004); Ong ve Wan, (2005), tarafından kurumsal yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılan güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, farklı ölçekler temel alınarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Anket formu üç kısımdan

oluşmaktadır. Birinci kısımda, üye özelliklerinin tespitine yönelik sorular, ikinci bölümde, yönetim kurulu sürecine yönelik sorular ve üçüncü bölümde yönetim kurulu performansına yönelik sorular yer almıştır.

#### **4.5.3. Bağımsız Değişkenler**

Birinci kısım, yönetim kurulu kompozisyonunu ortaya koymak maksadıyla hazırlanan 11 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular, çalışılan sektör, üyelerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, tecrübesi, Yönetim Kurulu Başkanı'nın aynı zamanda üst yönetici olup olmadığını, yönetim kurulunda özel görevli alt komitelerin olup olmadığı ve aynı zamanda icrada olan toplam üye sayısı ile bağımsız üye sayısını ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır.

#### **4.5.4. Ara Değişkenler**

İkinci kısımda, işletmelerdeki yönetim kurulu süreçlerinin işleyişini belirlemek için 29 sorudan oluşan “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralığında 5-li likert tipi ölçek yer almaktadır. Yönetim kurulu sürecinin işleyişi; “genel çaba normları”, “kavramsal, duygusal ve süreç çatışma seviyeleri” ve “yönetim kurulu üyelerinin yetenek ve bilgi seviyeleri” boyutlarından oluşmaktadır. Bu ifadelerden 5'i yönetim kurulu sürecindeki “genel çaba normları”, 14'ü “kavramsal, duygusal ve süreç çatışması” boyutları, 10'u da “yeteneklerin varlığı ve kullanımı” boyutlarıyla ilgilidir.

#### **4.5.5. Bağımlı Değişken**

Anketin üçüncü ve son kısmında; bağımsız değişken olarak belirlenen yönetim kurulu üyelerinin; cinsiyeti, yaşı, uzmanlık alanı, tecrübesi ve bağımsızlık durumunun bağımlı değişken olarak incelenen yönetim kurulu performansına (stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, alınan kararların kalitesi, hızı ve

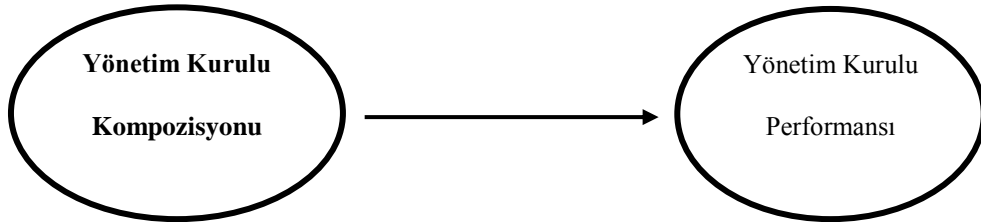
demokratik oluşu; riskleri yönetebilme becerisi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi;) etkisini ortaya koymak için 34 sorudan oluşan yine Ong ve Wan, (2001); Ong, (2004); Ong ve Wan, (2005) tarafından geliştirilen “kesinlikle katılmıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralığında 5-li Likert tipi bir ölçek yer almaktadır.

#### 4.6. Araştırmanın Modeli ve Değişkenler

Araştırmada kullanılan yönetim kurulu kompozisyonuna ve her bir değişkene ilişkin model ortaya çıkarılmış ve bu değişkenlere yönelik uygulanan anketten alınan veriler ana modele uygun olarak irdelenmiştir.

##### 4.6.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkene yönelik araştırma modeli Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2: Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Performans İlişkisi

Araştırmada bağımsız değişken olan yönetim kurulunun yapısal özellikleri beş değişkenle ölçülmüştür. Bunlar; yönetim kurulu üyesi yaş durumu, yönetim kurulu üyesi cinsiyeti, yönetim kurulu üyesi uzmanlık alanı, yönetim kurulu üyesi tecrübesi ve yönetim kurulu üyesi bağımsızlık durumu olarak ifade edilen yönetim kurulu değişkenleridir.

- Yaş

Ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin Tablo 4.2’de verilen yaş dağılımına baktığımızda; 163 (%44,9) üyenin 35-44 yaş arası, 131 üyenin (%36,1) 45-54 yaş

arası, 36 üyenin (%9,9) 25-34 yaş arası ve 33 (9,1) üyenin 55-64 yaş arası olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2:**Yönetim Kurulu Üyesi Yaş Durumu

Yönetim Kurulu Üyesi Yaşı					
		Sayı (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Ölçülen Değer	25-34 yaş arası	36	9,9	9,9	9,9
	35-44 yaş arası	163	44,9	44,9	54,8
	45-54 yaş arası	131	36,1	36,1	90,9
	55-64 yaş arası	33	9,1	9,1	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

- Cinsiyet

Ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin Tablo 4.3’de verilen cinsiyet dağılımına baktığımızda; 247 üyenin (%68) erkek ve 116 üyenin (%32) ise kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3:**Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyeti

Yönetim Kurulu Üyesi Cinsiyeti					
		Sayı (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Ölçülen Değer	Erkek	247	68,0	68,0	68,0
	Kadın	116	32,0	32,0	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

- Uzmanlık alanı

Ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin Tablo 4.4’de verilen uzmanlık alanlarını incelediğimizde; 62 kişi ile en çok Finans, Muhasebe ve Raporlama uzmanlık alanına sahip üyeler yer almış ve bu üyelerin bir ile 45 yıl arası değişen tecrübeye sahip oldukları görülmüştür. Bunları sırasıyla 30 kişi ile Satın Alma ve İthalat (3 ile 30 yıllık tecrübeye sahip), 21 kişi ile Halkla İlişkiler ve İletişim (bir ile 22 yıllık tecrübeye sahip), 19 kişi ile Pazarlama, İhracat ve Uluslar arası İlişkiler

(4 ile 20 yıllık tecrübeye sahip), 18 kişi ile Personel/İnsan Kaynakları (4 ile 20 yıllık tecrübeye sahip), 17 kişi ile Risk ve Kriz Yönetimi (5 ile 32 yıllık tecrübeye sahip) uzmanlık alanlarına ve tecrübeye sahip olanları tabloda görülen diğer üyelerin dağılımı takip etmektedir. Dikkati çeken konu ise Stratejik Planlama ve Politika Geliştirme, İç Kontrol Sistemleri (İç denetim vb.) ile Eğitim sektörü uzmanlık alanlarına sahip üye sayısının sadece 2 kişi olmasıdır.

Buna göre araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin %17,1'i ortalama  $14,6 \pm 8,7$  yıl finans, muhasebe ve raporlama alanında çalışmıştır. %8,3'ü satın alma ve ithalat alanında ortalama  $12,2 \pm 7,4$  yıl, %5,8'i halkla ilişkiler ve iletişim alanında ortalama  $9,3 \pm 4,4$  yıl, %5,2'si pazarlama, ihracat, uluslararası ilişkiler bölümlerinde ortalama  $11,4 \pm 5$  yıl çalışmıştır.

**Tablo 4.4:** Yönetim Kurulu Üyesi Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi

Uzmanlık Alanı ve Toplam Çalışma Süresi	Sayı (n)	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Hukuk	0				
Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4	20	11,37	5,047
Halkla ilişkiler & İletişim	21	1	22	9,29	4,417
Gayrimenkul	2	10	20	15,00	7,071
Araştırma ve Geliştirme	16	6	30	12,63	6,510
Eğitim Sektörü (Üniversite vb.)	2	10	15	12,50	3,536
Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	1	45	14,65	8,714
Personel / İnsan kaynakları	18	4	20	10,67	4,982
Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	5	32	15,24	8,650
İç Kontrol Sistemleri (iç denetim vb.)	2	10	15	12,50	3,536
Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	5	20	13,27	4,149
Stratejik Planlama ve Politika Geliştirme	2	15	15	15,00	0,000
Satın Alma ve İthalat	30	3	30	12,20	7,406
Üretim ve İmalat	8	5	20	10,63	4,470
Diğer (lütfen belirtiniz!)	152	1	42	15,76	8,334



- Tecrübesi (Çalışma Süresi)

Yönetim kurulu üyelerinin tecrübe sahibi oldukları kurum ve şirketlere Tablo 4.5’den baktığımızda; araştırmaya katılanların yönetim tecrübesi olarak, %54,8’i ortalama  $19,7 \pm 11,7$  yıldır aile şirketlerinde yöneticilik tecrübesine sahiptir. 119 kişinin Halka Açık Anonim şirketlerde, 9 kişinin Yabancı Sermayeli şirketlerde ve 5 kişinin Kâr Amacı Gütmeyen kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 4.5:Yönetim Kurulu Üyesi Tecrübesi**

Yönetim Kurulu Tecrübesi	Sayı (n)	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Kâr amacı gütmeyen kurumlarda	5	8	30	14,60	9,370
Halka açık anonim şirketlerde	119	1	64	16,51	11,586
Aile şirketlerinde	199	1	70	19,70	11,677
Yabancı sermayeli şirketlerde	9	3	30	19,22	7,886

- Bağımsızlık durumu

Anket katılan 363 yönetim kurulu üyesinden Tablo 4.6’da görüldüğü gibi sadece 124 üyenin (%34,2) bağımsız üye olduğu görülmektedir.

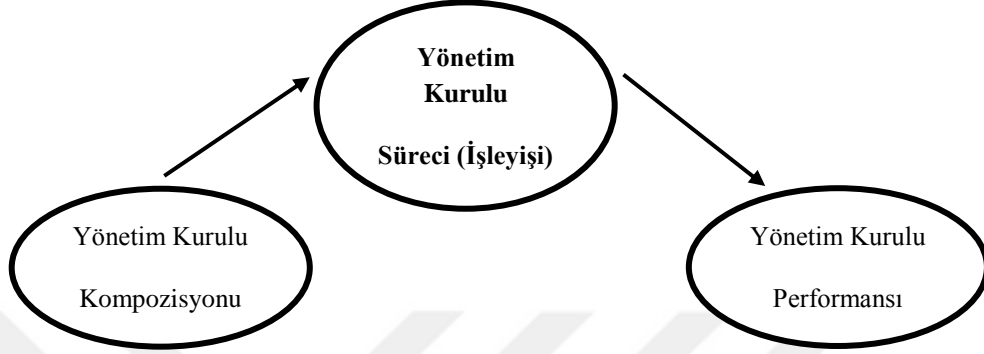
**Tablo 4.6:Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Misiniz?)**

Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Misiniz?)					
		Sayı (n)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Valid	Evet	124	34,2	34,2	34,2
	Hayır	239	65,8	65,8	100,0
	Total	363	100,0	100,0	

#### 4.6.2. Ara Değişkenler

Araştırmada kontrol değişkenleri, genel çaba normları, duygusal, kavramsal ve süreç çatışma düzeyi ile yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımından oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan örnekleme ait işletmelerin yönetim kurulu değişkenleri,

performans değişkenleri ve kontrol değişkenleri ilişkisini gösteren model Şekil 4.3’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.3:**Yönetim Kurulu Süreci İşleyiş Modeli

KMO gözlenen korelasyon büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranı ne kadar büyük olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denebilir (Sharma 1996:116). KMO, veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Bu değerin 0.50 değerinin üzerinde olması gerekmektedir. Yapılan Faktör analizi çerçevesinde yönetim kurulu sürecine yönelik sorulan soruların sayısı sadeleştirildikten sonra 19’dan 13’e düşürülmüştür. 13 maddelik veri setimiz için hesaplanan Tablo 4.7’de verilen KMO değeri 0,671’dir. Yani veri setimiz faktör analizi için mükemmel uyum göstermektedir.

**Tablo 4.7:**Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri KMO ve Bartlett Testi

<b>KMO ve Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,671	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	888,023
	df	78
	Sig.	,000

Bartlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test etmektedir. Analize devam edilebilmesi için “Korelasyon matrisi birim matristir.” anlayışıyla sıfır hipotezinin

reddedilmesi gerekmektedir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülür (Hair vd., 1998:374). Veri setimiz için yapılan Bartlett testi için ki-kare değerimiz oldukça yüksek ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimizin faktör analizi için uygun olduğudur.

Faktör sayısını belirlemek için birçok yöntem mevcuttur. Yaptığımız analizlerde özdeğeri 1'den büyük faktörler ele alınmıştır. Veri setine ait faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Özdeğerleri 1'den büyük bu 4 faktör birlikte toplam varyansın yaklaşık %56'sını açıklamaktadır. Bu 4 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç Tablo 4.8'de görüldüğü gibi olmuştur.

**Tablo 4.8:**Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri Faktör Sayısı Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,578	19,831	19,831	2,407	18,512	18,512
2	2,333	17,944	37,776	2,047	15,745	34,257
3	1,279	9,835	47,611	1,600	12,307	46,564
4	1,101	8,472	56,083	1,237	9,519	56,083
5	,974	7,494	63,577			
6	,888	6,829	70,406			
7	,768	5,904	76,311			
8	,705	5,420	81,730			
9	,638	4,906	86,637			
10	,544	4,185	90,821			
11	,490	3,767	94,589			
12	,371	2,856	97,445			
13	,332	2,555	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Döndürülmüş faktör analizi Tablo 4.9’da görüldüğü gibi faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Yani tabloda 0,40 değerinin altındaki faktör yükleri çıkarılmıştır. Tablo 4.9’da görüldüğü gibi herhangi bir maddenin birden fazla faktöre yükleme yapmadığı, kendi faktörleri altında kararlı bir yapı oluşturdukları, yani kendi maddeleri ile korelasyonları yüksek, diğer maddelerle düşük olduğu gözlenmektedir. Tablodaki tüm maddelerin faktör yükleri genel olarak 0,50’nin üzerindedir, bu ağırlıklar oldukça iyi kabul edilmektedir.

**Tablo 4.9:**Yönetim Kurulu İşleyişi Maddeleri Döndürülmüş Faktör Matrisi

		<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
		Component			
		1	2	3	4
Süreç Çatışma Düzeyi	Yönetim Kurulu toplantıları sırasında sık sık işlerin nasıl yapılacağı tartışılmaktadır.	,838			
	Yönetim Kurulu üyeleri çoğu zaman işlerin adaletsiz şekilde dağıtıldığını düşünmektedir.	,810			
	Yönetim Kurulu üyeleri çalışmalar esnasında tartışma eğilimindedir.	,731			
	Yönetim Kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını içtenlikle kabul ederler.	,658			
Genel Çaba Normları	Yönetim Kurulu üyeleri toplantılardan önce dikkatlice bilgilendirilmektedir.		,741		
	İşler iyi yapıldığında Yönetim Kurulu üyeleri memnun olmaktadır.		,683		
	Yönetim Kurulu üyeleri yapılması gereken işlerden dolayı sorumluluk hissetmektedirler.		,601		
	Yönetim Kurulu üyeleri toplantılara aktif olarak katılmaktadır.		,497		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	Kurulda kararlar daima dostane alınır.			,853	
	Kurulda tartışmalar açık ve dürüstçedir.			,735	
	Yönetim Kurulu nihai kararı vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate alır.			,494	
Duygusal Çatışma Düzeyi	Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.				,817
	Yönetim Kurulu üyeleri birlikte çok iyi geçinmektedir.				,539
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations					

- Genel çaba normları

Genel çaba normlarını ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara Tablo 4.10'dan baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 345 üye (%94,2) yönetim kurulu üyelerinin yapılması gereken işlerden dolayı sorumluluk hissettiklerini söylemişlerdir.

**Tablo 4.10:Yönetim Kurulu İşleyişi, Genel Çaba Normları Alt Boyutu**

Genel Çaba Normları		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu üyeleri toplantılardan önce dikkatlice bilgilendirilmektedir.	n	4	31	328	4,3 ± 0,67
	%	1,1%	8,5%	90,4%	
İşler iyi yapıldığında Yönetim Kurulu üyeleri memnun olmaktadır.	n	3	23	337	4,38 ± 0,66
	%	0,8%	6,3%	92,8%	
Yönetim Kurulu üyeleri yapılması gereken işlerden dolayı sorumluluk hissetmektedirler.	n	2	16	345	4,43 ± 0,61
	%	0,6%	4,4%	95,0%	
Yönetim Kurulu üyeleri toplantılara aktif olarak katılmaktadır.	n	2	19	342	4,48 ± 0,64
	%	0,6%	5,2%	94,2%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

- Süreç çatışma düzeyi

Süreç çatışma düzeyini ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara Tablo 4.11'den baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 319 üye (%87,9) yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını içtenlikle kabul ettiklerini söylemişlerdir.

**Tablo 4.11:Yönetim Kurulu İşleyişi, Süreç Çatışma Düzeyi Alt Boyutu**

Süreç Çatışma Düzeyi		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu toplantıları sırasında sık sık işlerin nasıl yapılacağı tartışılmaktadır.	n	38	55	270	3,87 ± 1,01
	%	10,5%	15,2%	74,4%	
Yönetim Kurulu üyeleri çoğu zaman işlerin adaletsiz şekilde dağıtıldığını düşünmektedir.	n	59	33	271	3,85 ± 1,23
	%	16,3%	9,1%	74,7%	
Yönetim Kurulu üyeleri çalışmalar esnasında tartışma eğilimindedir.	n	67	93	203	3,5 ± 1,15
	%	18,5%	25,6%	55,9%	
Yönetim Kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını içtenlikle kabul ederler.	n	23	21	319	4,29 ± 0,91
	%	6,3%	5,8%	87,9%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

- Duygusal çatışma düzeyi

Duygusal çatışma düzeyini ölçmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplara Tablo 4.12'den baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 301 üye (%82,9) yönetim kurulu üyelerinin birlikte çok iyi geçindiklerini söylemişlerdir.

**Tablo 4.12:**Yönetim Kurulu İşleyişi, Duygusal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu

Duygusal Çatışma Düzeyi		1+2	3	4+5	AO ± SS
Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.	n	30	62	271	3,93 ±
	%	8,3%	17,1%	74,7%	0,99
Yönetim Kurulu üyeleri birlikte çok iyi geçinmektedir.	n	7	55	301	4,16 ±
	%	1,9%	15,2%	82,9%	0,76

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

- Kavramsal çatışma düzeyi

Kavramsal çatışma düzeyini ölçmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplara Tablo 4.13'ten baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 319 üye (%87,9) yönetim kurulu üyelerinin nihai karar vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate aldıklarını söylemişlerdir.

**Tablo 4.13:**Yönetim Kurulu İşleyişi, Kavramsal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu

Kavramsal Çatışma Düzeyi		1+2	3	4+5	AO ± SS
Kurulda kararlar daima dostane alınır.	n	4	47	312	4,22 ±
	%	1,1%	12,9%	86,0%	0,73
Kurulda tartışmalar açık ve dürüstçedir.	n	3	43	317	4,21 ±
	%	0,8%	11,8%	87,3%	0,69
Yönetim Kurulu nihai kararı vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate alır.	n	3	41	319	4,29 ±
	%	0,8%	11,3%	87,9%	0,7

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

- Yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımı

Araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin mevcudiyeti ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere ait frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.14'de gösterilmiştir. Yeteneklerin mevcudiyetini ölçmek için sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, stratejik düşünme becerisinin

mevcudiyetine 158 kişi (%43,5) çok fazla, 183 kişi (%50,4) fazla, 19 kişi (%5,2) ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Analitik düşünme becerisinin mevcudiyetine 179 kişi (%49,3) çok fazla, 153 kişi (%42,1) fazla, 29 kişi ise (%8) ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. İletişim becerilerinin mevcudiyetine 167 kişi (%46) çok fazla, 160 kişi (%44,1) fazla, 35 kişi (%9,6) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karşılıklı etkileşim becerilerinin mevcudiyetine 149 kişi (%41) çok fazla, 186 kişi (%51,2) fazla, 24 kişi (%6,6) ise ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Yönetim becerilerinin mevcudiyetine 159 kişi (%43,8) çok fazla, 180 kişi (49,6) fazla, 21 kişi (%5,8) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Sonuç odaklı bakış açısının mevcudiyetine 160 kişi (%44,1) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 30 kişi (%8,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karar alma hızı ve kalitesinin mevcudiyetine 158 kişi (%43,5) çok fazla, 168 kişi (%46,3) fazla, 35 kişi (%9,6) ise ne fazla ve ne az şeklinde cevap vermiştir. Yenilik ve yaratıcılık düzeyinin mevcudiyetine 170 kişi (%46,8) çok fazla, 171 kişi (%47,1) fazla, 18 kişi (%5) ise ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Komitelerin çeşitliliği ve etkin kullanımı mevcudiyetine 177 kişi (48,8)çok fazla, 155 kişi (%42,7) fazla, 24 kişi (6,6) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Riskleri yönetebilme becerisinin mevcudiyetine 188 kişi (%51,8) çok fazla, 146 kişi (%40,2) fazla, 26 kişi (%7,2) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir.

Buna göre yeteneklerin mevcudiyetinde ortalaması en yüksek yeteneğin ‘‘risk yönetebilme becerisi’’ olduğu, en düşük yeteneğin ise ‘‘stratejik düşünme’’ olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.14:**Yeteneklerin Mevcudiyeti Tanımlayıcı İstatistikler

Mevcudiyet		Çok Az	Az	Ne Fazla Ne Az	Fazla	Çok Fazla	Toplam	AO ± SS
Stratejik Düşünme	n	1	2	19	183	158	363	4,36 ±
	%	,3%	,6%	5,2%	50,4%	43,5%	100,0%	0,64
Analitik Düşünme	n	0	2	29	153	179	363	4,40 ±
	%	,0%	,6%	8,0%	42,1%	49,3%	100,0%	0,66
İletişim Becerileri	n	0	1	35	160	167	363	4,36 ±
	%	,0%	,3%	9,6%	44,1%	46,0%	100,0%	0,66
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	n	0	4	24	186	149	363	4,32 ±
	%	,0%	1,1%	6,6%	51,2%	41,0%	100,0%	0,65

Yönetim Becerileri	n	0	3	21	180	159	363	4,36 ±
	%	,0%	,8%	5,8%	49,6%	43,8%	100,0%	0,63
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	n	0	1	30	172	160	363	4,35 ±
	%	,0%	,3%	8,3%	47,4%	44,1%	100,0%	0,64
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	n	0	2	35	168	158	363	4,33 ±
	%	,0%	,6%	9,6%	46,3%	43,5%	100,0%	0,67
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	n	0	4	18	171	170	363	4,40 ±
	%	,0%	1,1%	5,0%	47,1%	46,8%	100,0%	0,64
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	n	1	6	24	155	177	363	4,38 ±
	%	,3%	1,7%	6,6%	42,7%	48,8%	100,0%	0,71
Riskleri Yönetebilme Becerisi	n	0	3	26	146	188	363	4,43 ±
	%	,0%	,8%	7,2%	40,2%	51,8%	100,0%	0,66

Yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin kullanımı ile ilgili değişkenlere ait ortalama değerler Şekil 4.4’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.4: Yeteneklerin Mevcudiyeti**

Araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin kullanımı ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere ait frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.15’de gösterilmiştir. Stratejik düşünme becerisinin kullanımına, 131 kişi (%36,1) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 57 kişi ise (%15,7) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Analitik düşünme becerisinin kullanımına, 127 kişi (%35) çok fazla, 210 kişi (%57,9) fazla, 21 kişi (%5,8) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. İletişim becerilerinin kullanımına ise 166 kişi (%45,7) çok fazla, 171 kişi (%47,1) fazla, 25 kişi (%6,9) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karşılıklı etkileşim becerilerinin kullanımına, 153 kişi (%42,1) çok fazla, 177 kişi (%48,8) fazla, 30 kişi (%8,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir.

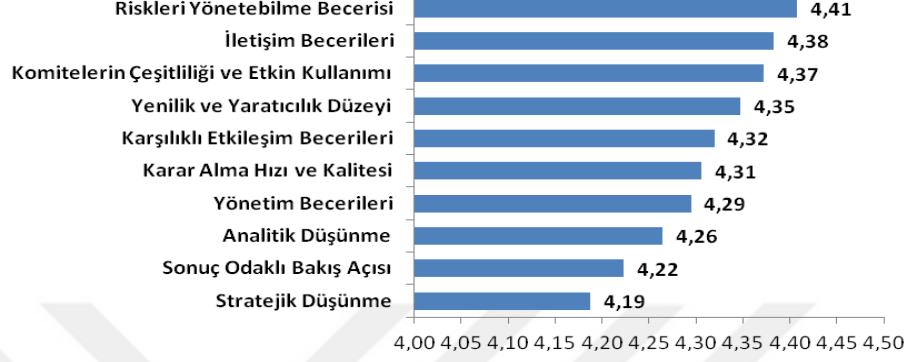


Yönetim becerilerinin kullanımına, 150 kişi (%41,3) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 39 kişi (%10,7) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Sonuç odaklı bakış açısının kullanımına, 128 kişi (%35,3) çok fazla, 191 kişi (%52,6) fazla, 41 kişi (11,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karar alma hızı ve kalitesinin kullanımına, 145 kişi (%39,9) çok fazla, 186 kişi (%51,2) fazla, 31 kişi ise (%8,5) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Yenilik ve yaratıcılık düzeyinin kullanımına, 159 kişi (%43,8) çok fazla, 174 kişi (47,9) fazla, 27 kişi (%7,4) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Komitelerin çeşitliliği ve etkin kullanımı sorusuna, 164 kişi (%45,2) çok fazla, 176 kişi (%48,5) fazla, 18 kişi (%5) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Riskleri yönetebilme becerisinin kullanımına, 175 kişi (%48,2) çok fazla, 165 kişi (%45,5) fazla, 20 kişi (%5,5) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Yeteneklerin mevcudiyetinde yapılan tespitte verilen cevaplarla uyumlu olarak, yeteneklerin kullanımında da ortalaması en yüksek yeteneğin ‘risk yönetebilme becerisi’ olduğu, en düşük yeteneğin ise ‘stratejik düşünme’ olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.15: Yeteneklerin Kullanımı Tanımlayıcı İstatistikler**

Kullanımı		Çok Az	Az	Ne Fazla Ne Az	Fazla	Çok Fazla	Toplam	AO ± SS
		n	0	3	57	172	131	363
Stratejik Düşünme	%	,0%	,8%	15,7%	47,4%	36,1%	100,0%	
	n	0	5	21	210	127	363	4,26 ± 0,63
Analitik Düşünme	%	,0%	1,4%	5,8%	57,9%	35,0%	100,0%	
	n	0	1	25	171	166	363	4,38 ± 0,63
İletişim Becerileri	%	,0%	,3%	6,9%	47,1%	45,7%	100,0%	
	n	1	2	30	177	153	363	4,32 ± 0,67
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	%	,3%	,6%	8,3%	48,8%	42,1%	100,0%	
	n	0	2	39	172	150	363	4,29 ± 0,68
Yönetim Becerileri	%	,0%	,6%	10,7%	47,4%	41,3%	100,0%	
	n	0	3	41	191	128	363	4,22 ± 0,67
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	%	,0%	,8%	11,3%	52,6%	35,3%	100,0%	
	n	1	0	31	186	145	363	4,31 ± 0,65
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	%	,3%	,0%	8,5%	51,2%	39,9%	100,0%	
	n	0	3	27	174	159	363	4,35 ± 0,65
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	%	,0%	,8%	7,4%	47,9%	43,8%	100,0%	
	n	1	4	18	176	164	363	4,37 ± 0,66
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	%	,3%	1,1%	5,0%	48,5%	45,2%	100,0%	
	n	1	2	20	165	175	363	4,41 ± 0,65
Riskleri Yönetebilme Becerisi	%	,3%	,6%	5,5%	45,5%	48,2%	100,0%	

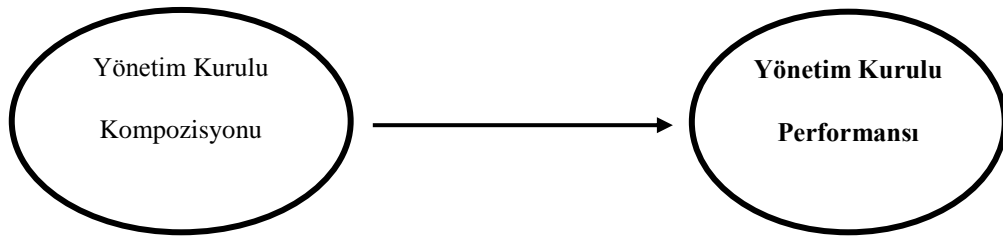
Yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin kullanımı ile ilgili değişkenlere ait ortalama değerler Şekil 4.5’de gösterilmiştir.



Şekil 4.5: Yeteneklerin Kullanımı

#### 4.6.3. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak, yönetim kurulunun yapısal özelliklerinin yönetim kurulunun performansı üzerine etkisini ölçebilmek için dört değişkenden oluşan ve Şekil 4.6’da verilen modele uygun olarak, stratejilerin uygulanması, alınan kararların kalitesi ve hızı, riskleri yönetebilme becerisi ile yenilik ve yaratıcılık değişkenleri performans değişkenlerini oluşturmuştur.



Şekil 4.6: Yönetim Kurulu Performans İlişkisi

Yapılan Faktör analizi çerçevesinde, yönetim kurulu performansını ölçmek amacıyla sorulan sorulardan sadeleştirme sonrası, soru sayısı 34’ten 18’e düşürülmüştür. Tablo 4.16’da 18 maddelik veri setimiz için hesaplanan KMO değeri 0,836’dır. Yani veri setimiz faktör analizi için mükemmel uyum

göstermektedir. Bartlett testi için ki-kare değerimiz oldukça yüksek ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimiz faktör analizi için uygundur. Yapılan analizlerde özdeğeri 1'den büyük faktörler ele alınmıştır.

**Tablo 4.16:**Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri KMO ve Bartlett Testi

<b>KMO ve Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1493,495
	df	153
	Sig.	,000

Veri setine ait faktör sayısı ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 4.17'de gösterilmiştir. Özdeğerleri 1'den büyük 5 faktör birlikte toplam varyansın yaklaşık %56'sını açıklamaktadır. Bu 5 faktörün altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç Tablo 4.17'deki gibi olmuştur.

**Tablo 4.17:**Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri Faktör Sayısı Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	<b>4,636</b>	<b>25,757</b>	<b>25,757</b>	<b>2,862</b>	<b>15,898</b>	<b>15,898</b>
2	<b>1,756</b>	<b>9,757</b>	<b>35,515</b>	<b>2,030</b>	<b>11,276</b>	<b>27,174</b>
3	<b>1,463</b>	<b>8,126</b>	<b>43,641</b>	<b>1,836</b>	<b>10,202</b>	<b>37,376</b>
4	<b>1,158</b>	<b>6,432</b>	<b>50,073</b>	<b>1,732</b>	<b>9,623</b>	<b>46,999</b>
5	<b>1,037</b>	<b>5,759</b>	<b>55,833</b>	<b>1,590</b>	<b>8,833</b>	<b>55,833</b>
6	,944	5,246	61,079			
7	,888	4,935	66,014			
8	,746	4,143	70,157			
9	,708	3,932	74,090			
10	,649	3,604	77,693			
11	,632	3,512	81,205			
12	,601	3,337	84,542			
13	,548	3,043	87,585			
14	,500	2,779	90,364			
15	,480	2,664	93,028			
16	,448	2,489	95,517			
17	,419	2,325	97,842			
18	,388	2,158	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Döndürülmüş faktör analizi Tablo 4.18'deki faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Tablodan görülebileceği gibi herhangi bir maddenin birden fazla faktöre yükleme yapmadığı, kendi faktörleri altında kararlı bir yapı oluşturdukları, yani kendi maddeleri ile korelasyonları yüksek, diğer maddelerle düşük olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 4.18:**Yönetim Kurulu Performansı Maddeleri Döndürülmüş Faktör Matrisi

		Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
		Component				
		1	2	3	4	5
Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulanması	Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik yönünü belirler.	,765				
	Yönetim Kurulu şirketin en üst yöneticisinden (CEO) strateji uygulamalarına yönelik eylem planlarını alır.	,716				
	Yönetim Kurulu şirket performansını stratejik planlar doğrultusunda yeniden değerlendirmektedir.	,702				
	Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik planını müzakere eder.	,686				
	Yönetim Kurulu şirketin stratejik planlarını sektör verileriyle karşılaştırmalı olarak kıyaslamaktadır.	,670				
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Yönetim Kurulu toplantılarında genellikle kesin bir karara varılmaz.		,785			
	Nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en azından bir üyenin memnun olmadığı sıklıkla görülen bir durumdur.		,756			
	Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.		,754			
Yaratıcılık	Kurul toplantılarında benden beklenmese bile yeni çözümler bulmaya çalışırım.			,793		
	Yönetim Kurulu toplantılarında problemlerle karşılaştığımızda engelleri farklı yöntemlerle çözebilirim.			,781		
	Kurul ve komisyon toplantılarında ortaya attığım birçok fikir vardır.			,445		
	Yönetim Kurulunda ortaya attığım fikirlerden bazıları gerçekten benzersizdirler.			,387		
Risk Yönetimi	Yönetim Kurulu üyelerinin strateji oluşturulmasına ve risk yönetimine katkısı yüksektir.				,755	
	Yönetim Kurulu üyeleri şirket riskini etkin bir şekilde yönetebilmektedir.				,754	
	Yönetim Kurulu beklenmedik şirket krizleriyle baş etmeye her zaman hazırdır.				,623	

Yenilikçilik	Yönetim Kurulu üyeleri ve komisyonlardaki insanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar.					,789
	Yönetim Kurulunda yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir.					,751
	İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler Yönetim Kurulu tarafından çok çabuk kabul görür.					,368
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a.Rotation converged in 5 iterations						

- Stratejilerin oluşturulması ve uygulanması

Yönetim kurulu üyelerinin, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması alt boyutuna yönelik sorulara verdikleri cevaplara Tablo 4.19'dan baktığımızda, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması konusunda genelde üyelerin çok yüksek oranda çalıştıkları şirket/firmaya yönelik stratejik bakış açısı ve stratejilerin uygulanması düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelerden, 331 üye (%91,1) yönetim kurulunun yıllık olarak şirketin stratejik yönünü belirlediğini, 315 üye (%86,8) ise yönetim kurulu üyelerinin yıllık olarak şirketin stratejik planlarını müzakere ettiklerini söylemişlerdir.

**Tablo 4.19:Yönetim Kurulu Performansı, Strateji Alt Boyutu**

<b>Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulanması</b>		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik yönünü belirler.	n	6	26	331	4,43 ±
	%	1,7%	7,2%	91,2%	0,76
Yönetim Kurulu şirketin en üst yöneticisinden (CEO) strateji uygulamalarına yönelik eylem planlarını alır.	n	11	40	312	4,21 ±
	%	3,0%	11,0%	86,0%	0,8
Yönetim Kurulu şirket performansını stratejik planlar doğrultusunda yeniden değerlendirmektedir.	n	13	46	304	4,12 ±
	%	3,6%	12,7%	83,7%	0,81
Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik planını müzakere eder.	n	8	40	315	4,31 ±
	%	2,2%	11,0%	86,8%	0,79
Yönetim Kurulu şirketin stratejik planlarını sektör verileriyle karşılaştırmalı olarak kıyaslamaktadır.	n	17	55	291	4,1 ±
	%	4,7%	15,2%	80,2%	0,87
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

- Karar alma hızı ve kalitesi

Yönetim kurulu üyelerinin, ‘‘karar alma hızı ve kalitesi’’ne yönelik sorulara verdikleri cevaplara Tablo 4.20’den baktığımızda, 287 üye (%79,1) nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en az bir üyenin memnun olmadığı sıklıkla görülen bir durum olduğunu söylemiştir.

**Tablo 4.20:Yönetim Kurulu Performansı, Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu**

Karar Alma Hızı ve Kalitesi		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu toplantılarında genellikle kesin bir karara varılmaz.	n	46	66	251	3,81 ± 1,16
	%	12,7%	18,2%	69,1%	
Nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en azından bir üyenin memnun olmadığı sıklıkla görülen bir durumdur.	n	30	46	287	4,06 ± 1,03
	%	8,3%	12,7%	79,1%	
Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.	n	40	53	270	3,9 ± 1,1
	%	11,0%	14,6%	74,4%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

- Riskleri yönetebilme becerisi

Yönetim kurulu üyelerinin, riskleri yönetebilme becerisi alt boyutuna yönelik sorulara verdikleri cevaplara Tablo 4.21’den baktığımızda, genelde üyelerin çok yüksek oranda riskleri yönetebilme becerisine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelerden 352 üye (%97) yönetim kurulunun beklenmedik şirket krizleriyle baş etmeye her zaman hazır olduğunu, 332 üye (%91,5) ise üyelerin şirketin karşı karşıya kaldığı riskleri etkin bir şekilde yönetebildiğini söylemişlerdir.

**Tablo 4.21:Yönetim Kurulu Performansı, Risk Yönetimi Alt Boyutu**

Risk Yönetimi		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu üyelerinin strateji oluşturulmasına ve risk yönetimine katkısı yüksektir.	n	1	35	327	4,31 ± 0,65
	%	0,3%	9,6%	90,1%	
Yönetim Kurulu üyeleri şirket riskini etkin bir şekilde yönetebilmektedir.	n	4	27	332	4,33 ± 0,69
	%	1,1%	7,4%	91,5%	
Yönetim Kurulu beklenmedik şirket krizleriyle baş etmeye her zaman hazırdır.	n	2	9	352	4,44 ± 0,57
	%	0,6%	2,5%	97,0%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

- Yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyi

Yönetim kurulu üyelerinin, yaratıcılık alt boyutuna yönelik sorulara verdikleri cevaplara Tablo 4.22'den baktığımızda, yaratıcılık konusunda genelde üyelerin çok yüksek oranda yaratıcılık fikrine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelere 299 üye (%82,4) kurul ve komisyon toplantılarında birçok yeni fikir ortaya attıklarını söylemişlerdir.

**Tablo 4.22:Yönetim Kurulu Performansı, Yaratıcılık Alt Boyutu**

Yaratıcılık		1+2	3	4+5	AO ± SS
Kurul toplantılarında benden beklenmese bile yeni çözümler bulmaya çalışırım.	n	8	63	292	4,12 ± 0,77
	%	2,2%	17,4%	80,4%	
Yönetim Kurulu toplantılarında problemlerle karşılaştığımızda engelleri farklı yöntemlerle çözebilirim.	n	11	56	296	4,12 ± 0,79
	%	3,0%	15,4%	81,5%	
Kurul ve komisyon toplantılarında ortaya attığım birçok fikir vardır.	n	10	54	299	4,12 ± 0,79
	%	2,8%	14,9%	82,4%	
Yönetim Kurulunda ortaya attığım fikirlerden bazıları gerçekten benzersizdirler.	n	19	55	289	4,09 ± 0,87
	%	5,2%	15,2%	79,6%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

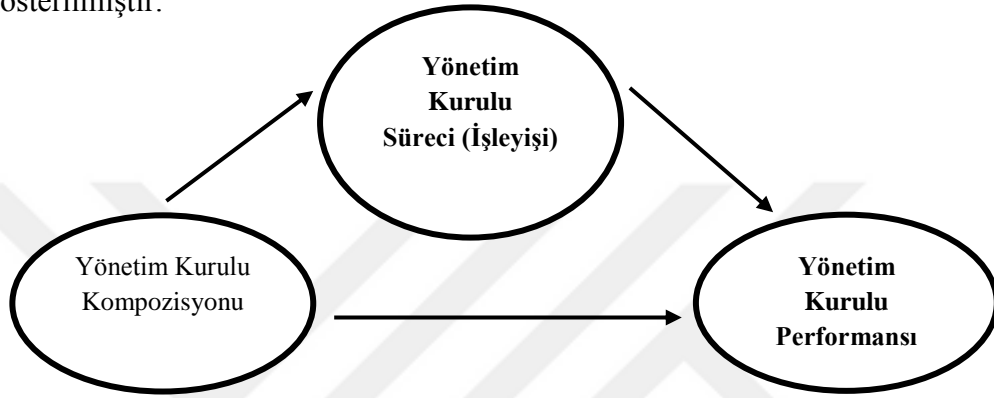
Yönetim kurulu üyelerinin, yenilikçilik alt boyutuna yönelik sorulara verilen cevaplara Tablo 4.23'den baktığımızda, yenilikçilik konusunda genelde üyelerin yaratıcılığa göre çok daha yüksek oranda yenilikçilik fikrine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelere 304 üye (%83,7) yönetim kurulunda yenilikçiliğin (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirildiğini söylemişlerdir.

**Tablo 4.23:Yönetim Kurulu Performansı, Yenilikçilik Alt Boyutu**

Yenilikçilik		1+2	3	4+5	AO ± SS
Yönetim Kurulu üyeleri ve komisyonlardaki insanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar.	n	18	45	300	4,12 ± 0,85
	%	5,0%	12,4%	82,6%	
Yönetim Kurulunda yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir.	n	12	47	304	4,18 ± 0,8
	%	3,3%	12,9%	83,7%	
İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler Yönetim Kurulu tarafından çok çabuk kabul görür.	n	9	52	302	4,18 ± 0,81
	%	2,5%	14,3%	83,2%	
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum					

#### 4.6.4. Yönetim Kurulu İşleyiş ve Performans İlişkisi

Yönetim kurulu kompozisyonu ve performansı arasında ara değişken olarak kullanılan yönetim kurulu işleyişi ile kurul performansı arasındaki ilişki Şekil 4.7’de gösterilmiştir.



**Şekil 4.7:**Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı İlişkisi Modeli

Yönetim kurulu süreci ve yönetim kurulu performansı ölçeklerine ait güvenirlik analizi sonuçları Tablo 4.24’de verilmiştir. Yönetim kurulu süreci işleyişinde yer alan 13 madde için güvenirlik katsayısı 0,650, yönetim kurulu performansı ölçeğinde yer alan 18 madde için ise 0,821 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak geliştirdiğimiz bu ölçekler ölçmek istediğimiz olguyu iyi bir şekilde ölçmektedir.

**Tablo 4.24:**Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performanslarına Ait Maddelerin Genel Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Yönetim kurulu süreci	,650	13
Yönetim kurulu performansı	,821	18

Yöntemi kurulu işleyişi ve performansına ait faktörlerin ortalama standart sapma, minimum ve maksimum değerleri Tablo 4.25’te gösterilmiştir. Yönetim kurulu işleyişinde en yüksek faktör  $4,397 \pm 0,427$  ile genel çaba normları iken



yönetim kurulu performansında en yüksek faktör  $4,360 \pm 0,470$  ile risk yönetimi faktörü olmuştur.

**Tablo 4.25:**Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Yönetim Kurulu İşleyişi</b>	n	Min	Maks	AO	SS
Genel Çaba Normları	363	2,50	5,00	4,397	0,427
Kavramsal Çatışma Düzeyi	363	2,00	5,00	4,241	0,510
Duygusal Çatışma Düzeyi	363	2,00	5,00	4,045	0,681
Süreç Çatışma Düzeyi	363	1,00	5,00	3,879	0,832
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	363	2,85	5,00	4,147	0,373
<b>Yönetim Kurulu Performansı</b>	n	Min	Maks	AO	SS
Risk Yönetimi	363	3,00	5,00	4,360	0,470
Yenilikçilik	363	1,00	5,00	4,070	0,646
Yaratıcılık	363	1,75	5,00	4,114	0,555
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	363	1,00	5,00	3,924	0,878
Strateji	363	1,00	5,00	4,236	0,598
Yönetim Kurulu Performansı Genel	363	2,11	5,00	4,150	0,425

Yöntemi kurulu işleyişi ile yönetim kurulu performansı arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.26’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.26:**Yönetim Kurulu İşleyişi ve Performansı Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

(n=363)		Genel Çaba Normları	Kavramsal Çatışma Düzeyi	Duygusal Çatışma Düzeyi	Süreç Çatışma Düzeyi	Yönetim Kurulu İşleyişi Genel
Risk Yönetimi	r	,340**	,151**	,114*	-,018	,187**
Yenilikçilik	r	,201**	,070	,238**	,159**	,269**
Yaratıcılık	r	,232**	,115*	,188**	,131*	,261**
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,086	-,047	,264**	,268**	,274**
Strateji	r	,315**	,121*	,143**	,200**	,327**
Yönetim Kurulu Performansı Genel	r	,333**	,110*	,282**	,245**	,400**

**\*\*p<0,01 , \*p<0,05**

Yönetim kurulu işleyişi ile yeteneklerin mevcudiyeti arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.27:** Yeteneklerin Mevcudiyeti ile Yönetim Kurulu İşleyişi Arasındaki İlişki Analizi

(Mevcudiyeti) (n=363)		Genel Çaba Normları	Kavramsal Çatışma Düzeyi	Duygusal Çatışma Düzeyi	Süreç Çatışma Düzeyi	Yönetim Kurulu İşleyişi Genel
Stratejik Düşünme	r	,334**	,153**	,121*	,190**	,330**
Analitik Düşünme	r	,127*	,106*	,174**	,239**	,291**
İletişim Becerileri	r	,113*	,052	,132*	,188**	,222**
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	r	,188**	,180**	,048	,136**	,230**
Yönetim Becerileri	r	,106*	,096	,071	,078	,141**
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	r	,085	,131*	,143**	,145**	,211**
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,140**	,114*	,088	,121*	,193**
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	r	,191**	,176**	,092	,104*	,220**
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	r	,221**	,169**	,167**	,172**	,297**
Riskleri Yönetebilme Becerisi	r	,164**	,126*	,122*	,155**	,238**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Yönetim kurulu performansı ile yeteneklerin mevcudiyeti arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.28’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.28:** Yeteneklerin Mevcudiyeti ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişki Analizi

(Mevcudiyeti) (n=363)		Risk Yönetimi	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Strateji	Yönetim Kurulu Performansı Genel
Stratejik Düşünme	r	,421**	,201**	,212**	,164**	,279**	,355**
Analitik Düşünme	r	,057	,085	,065	,050	,124*	,117*
İletişim Becerileri	r	,132*	,038	,005	-,027	,137**	,080
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	r	,371**	,145**	,140**	,047	,201**	,240**
Yönetim Becerileri	r	,268**	,096	,093	,027	,105*	,151**
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	r	,085	,141**	,017	,028	,121*	,113*
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,162**	,073	,043	,032	,107*	,113*
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	r	,244**	,109*	,101	,048	,207**	,199**
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	r	,235**	,202**	,141**	,119*	,228**	,265**
Riskleri Yönetebilme Becerisi	r	,241**	,164**	,143**	,132*	,274**	,280**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Yönetim kurulu işleyişi ile yeteneklerin kullanımı arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.29’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.29:Yeteneklerin Kullanımı ile Yönetim Kurulu İşleyişi Arasındaki İlişki Analizi**

(Kullanımı) (n=363)		Genel Çaba Normları	Kavramsal Çatışma Düzeyi	Duygusal Çatışma Düzeyi	Süreç Çatışma Düzeyi	Yönetim Kurulu İşleyişi Genel
Stratejik Düşünme	r	,294**	,070	,098	,048	,187**
Analitik Düşünme	r	,132*	,008	,072	,130*	,159**
İletişim Becerileri	r	,073	,068	,040	,112*	,135**
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	r	,180**	,167**	,056	,073	,182**
Yönetim Becerileri	r	,249**	,119*	,094	,039	,179**
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	r	,124*	,093	,074	,070	,142**
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,177**	,025	,084	,036	,118*
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	r	,289**	,141**	,089	,080	,227**
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	r	,183**	,147**	,076	,126*	,218**
Riskleri Yönetebilme Becerisi	r	,222**	,073	,111*	,190**	,263**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

Yönetim kurulu performansı ile yeteneklerin kullanımı arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 4.30’da gösterilmiştir.

**Tablo 4.30:Yeteneklerin Kullanımı ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişki Analizi**

(Kullanımı) (n=363)		Risk Yönetimi	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Strateji	Yönetim Kurulu Performansı Genel
Stratejik Düşünme	r	,399**	,154**	,156**	,021	,226**	,253**
Analitik Düşünme	r	,138**	,118*	,050	,003	,152**	,131*
İletişim Becerileri	r	-,032	,054	,045	-,089	,147**	,048
Karşılıklı Etkileşim Becerileri	r	,309**	,148**	,119*	,073	,172**	,221**
Yönetim Becerileri	r	,285**	,117*	,137**	,108*	,211**	,241**
Sonuç Odaklı Bakış Açısı	r	,197**	,045	,049	-,027	,186**	,125*
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,249**	,150**	,107*	,072	,231**	,230**
Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi	r	,321**	,167**	,131*	,069	,255**	,263**
Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı	r	,194**	,140**	,098	,025	,232**	,199**
Riskleri Yönetebilme Becerisi	r	,255**	,141**	,148**	,113*	,263**	,267**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05

#### 4.7. Analiz ve Değerlendirme

Ankete olumlu yanıt veren toplam 363 (%39) üyeye ait elde edilen veriler araştırma modeline uygun olarak incelenmiştir. Ana esaslar açısından baktığımızda, ankete yanıt verenlerin genel demografik dağılımında, erkekler %68 oranında, 35-44 yaş aralığının %44,9 oranında, Finans, Muhasebe ve Raporlama uzmanlık alanının 62 kişi ile en çok oranda (bir ile 45 yıl arası değişen tecrübeye sahip üyeler) ve bağımsız olmayan üyelerin 239 (%65,8) üye ile yer aldığı görülmüştür.

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.31’de gösterilmiştir. Tablo 4.31’e göre yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.31:Yönetim Kurulu İşleyişinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Eğitim durumu		n	AO	SS	F	p
Genel Çaba Normları	Lise	20	4,60	0,38	1,607	0,187
	MYO	25	4,40	0,52		
	Üniversite	281	4,38	0,42		
	Yüksek Lisans	37	4,39	0,44		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	Lise	20	4,25	0,51	0,497	0,684
	MYO	25	4,36	0,40		
	Üniversite	281	4,23	0,52		
	Yüksek Lisans	37	4,23	0,51		
Duyusal Çatışma Düzeyi	Lise	20	4,03	0,68	0,505	0,679
	MYO	25	3,96	0,63		
	Üniversite	281	4,04	0,69		
	Yüksek Lisans	37	4,16	0,62		
Süreç Çatışma Düzeyi	Lise	20	3,78	1,09	2,377	0,070
	MYO	25	3,55	1,15		
	Üniversite	281	3,89	0,80		
	Yüksek Lisans	37	4,11	0,55		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Lise	20	4,18	0,38	1,121	0,340
	MYO	25	4,06	0,51		
	Üniversite	281	4,14	0,36		
	Yüksek Lisans	37	4,23	0,37		
Risk Yönetimi	Lise	20	4,40	0,38	0,386	0,763
	MYO	25	4,29	0,51		
	Üniversite	281	4,36	0,47		
	Yüksek Lisans	37	4,41	0,53		

Yönetim kurulu performansının genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.32’de gösterilmiştir. Tablo 4.32’ye göre yenilikçilik alt boyutu yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.32:**Yönetim Kurulu Performansının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	n	AO	SS	F	p
Yenilikçilik	Lise	20	3,80	0,63	4,627	0,003**
	MYO	25	3,71	0,47		
	Üniversite	281	4,12	0,63		
	Yüksek Lisans	37	4,05	0,79		
Yaratıcılık	Lise	20	4,19	0,56	0,652	0,582
	MYO	25	4,03	0,52		
	Üniversite	281	4,10	0,56		
	Yüksek Lisans	37	4,20	0,53		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Lise	20	3,87	1,18	2,140	0,095
	MYO	25	3,61	0,86		
	Üniversite	281	3,92	0,87		
	Yüksek Lisans	37	4,18	0,70		
Strateji	Lise	20	4,43	0,51	2,435	0,065
	MYO	25	3,97	0,55		
	Üniversite	281	4,25	0,61		
	Yüksek Lisans	37	4,23	0,56		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Lise	20	4,17	0,49	2,552	0,055
	MYO	25	3,93	0,36		
	Üniversite	281	4,16	0,42		
	Yüksek Lisans	37	4,22	0,46		

Tablo 4.32.1 Post-Hoc sonuçlarına göre üniversite mezunlarının yenilikçilik puanı ortalaması Lise ve MYO mezunlarından, Yüksek lisans mezunlarının ortalama puanı ise MYO mezunlarından yüksektir ( $p < 0,05$ ). Yönetim kurulu performansının genel puanı ve diğer alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.32.1:Post-Hoc Test Sonuçları**

Multiple Comparisons- LSD		Mean Difference (I-J)	Std. Error	
Yenilikçilik	Lise	MYO	0,09	0,19
		Üniversite	-,32456*	0,15
		Yüksek Lisans	-0,25	0,18
	MYO	Lise	-0,09	0,19
		Üniversite	-,41789*	0,13
		Yüksek Lisans	-,33838*	0,16
	Üniversite	Lise	,32456*	0,15
		MYO	,41789*	0,13
		Yüksek Lisans	0,08	0,11
	Yüksek Lisans	Lise	0,25	0,18
		MYO	,33838*	0,16
		Üniversite	-0,08	0,11

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre karşılaştırılması Tablo 4.33'te gösterilmiştir. Tablo 4.33'e göre genel çaba normları alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Süreç Çatışma Düzeyi alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Yönetim Kurulu İşleyişi Genel puanı ortalaması yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Diğer alt boyular istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4.33:**Yönetim Kurulu İşleyişinin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Aynı Kişi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Yönetim Kurulu Başkanıve CEO aynı kişi midir?		n	AO	SS	t	p
Genel Çaba Normları	Evet	274	4,36	0,44	-3,234	0,001**
	Hayır	89	4,51	0,35		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	Evet	274	4,24	0,52	0,178	0,859
	Hayır	89	4,23	0,47		
Duygusal Çatışma Düzeyi	Evet	274	4,01	0,69	-1,788	0,075
	Hayır	89	4,16	0,65		
Süreç Çatışma Düzeyi	Evet	274	3,84	0,88	-2,001	0,047*
	Hayır	89	4,01	0,66		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Evet	274	4,12	0,39	-3,094	0,002**
	Hayır	89	4,24	0,29		

Yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre karşılaştırılması Tablo 4.34'de gösterilmiştir. Tablo 4.34'e göre Risk Yönetimi alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Yenilikçilik alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Yaratıcılık alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Karar Alma Hızı ve Kalitesi alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Strateji alt boyutu ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup

olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür.

Tablo 4.34'e göre Yönetim Kurulu Performansı genel puanı ortalaması, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür.

**Tablo 4.34:**Yönetim Kurulu Performansının Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun Aynı Kişi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Yönetim Kurulu Başkanıve CEO aynı kişi midir?	n	AO	SS	t	p	
Risk Yönetimi	Evet	274	4,32	0,47	-2,605	0,010*
	Hayır	89	4,47	0,46		
Yenilikçilik	Evet	274	4,02	0,65	-2,498	0,013*
	Hayır	89	4,22	0,60		
Yaratıcılık	Evet	274	4,07	0,58	-2,579	0,010*
	Hayır	89	4,24	0,45		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Evet	274	3,81	0,91	-4,901	0,000**
	Hayır	89	4,26	0,69		
Strateji	Evet	274	4,17	0,63	-4,686	0,000**
	Hayır	89	4,45	0,44		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Evet	274	4,09	0,43	-5,569	0,000**
	Hayır	89	4,34	0,34		

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki yönetim kurulu üye sayıları, yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayıları ve her toplantıdaki ortalama verimli süre ile ilişkileri Tablo 4.35'de gösterilmiştir. Tablo 4.35'e göre yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı arttıkça kavramsal çatışma düzeyi alt boyutları puanı ortalaması düşmektedir. Her toplantıdaki ortalama verimli süre arttıkça yönetim kurulu işleyişi genel puanı ortalaması düşmektedir.



**Tablo 4.35:**Yönetim Kurulu İşleyişinin, Yönetim Kurulu Üye Sayısı, Kurul Toplantı Sayısı ve Toplantıda Harcanan Verimli Süreye Göre Karşılaştırılması

	Yönetim Kurulu Üye Sayınız	Yönetim Kurulu Üye Sayınız	Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	Her toplantıdaki ortalama verimli süre
Genel Çaba Normları	r	-,095	,012	-,069
Kavramsal Çatışma Düzeyi	r	,010	-,135**	-,080
Duygusal Çatışma Düzeyi	r	-,030	,015	-,068
Süreç Çatışma Düzeyi	r	-,069	,065	-,079
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	r	-,087	,011	-,123*
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Yönetim kurulu performansın genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki yönetim kurulu üye sayıları, yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayıları ve her toplantıdaki ortalama verimli süre ile ilişkileri Tablo 4.36’da gösterilmiştir. Buna göre;

- Yönetim kurulu üye sayısı arttıkça strateji alt boyutu puanı ortalaması düşmektedir.
- Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı arttıkça risk yönetimi alt boyutları puanı ortalaması düşmektedir.

Her toplantıdaki ortalama verimli süre arttıkça yönetim kurulu, yenilikçilik, yaratıcılık, karar alma hızı ve kalitesi, strateji ve yönetim kurulu performansı genel puanı ortalaması düşmektedir.

**Tablo 4.36:** Yönetim Kurulu Performansının, Yönetim Kurulu Üye Sayısı, Kurul Toplantı Sayısı ve Toplantıda Harcanan Verimli Süreye Göre Karşılaştırılması

	Yönetim Kurulu Üye Sayınız	Yönetim Kurulu Üye Sayınız	Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	Her toplantıdaki ortalama verimli süre
Risk Yönetimi	r	-,030	-,106*	-,037
Yenilikçilik	r	,057	-,019	-,120*
Yaratıcılık	r	-,046	,039	-,104*
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	r	,050	,030	-,160**
Strateji	r	-,129*	,086	-,133*
Yönetim Kurulu Performansı Genel	r	-,038	,031	-,174**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

#### 4.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene etkisi alt hipotezler olarak incelenmiştir.

**H0:** İşletmelerin yönetim kurulu kompozisyonu ile yönetim kurulunun işleyiş ve performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** İşletmelerin yönetim kurulu kompozisyonu ile yönetim kurulunun işleyiş ve performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.37’de gösterilmiştir. Tablo 4.37’ye göre yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.37:**Yönetim Kurulu İşleyişinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	AO	SS	F	p
Genel Çaba Normları	25-34 yaş arası	36	4,42	0,37	1,246	0,293
	35-44 yaş arası	163	4,40	0,44		
	45-54 yaş arası	131	4,42	0,40		
	55-64 yaş arası	33	4,27	0,52		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	25-34 yaş arası	36	4,25	0,59	0,048	0,986
	35-44 yaş arası	163	4,25	0,51		
	45-54 yaş arası	131	4,23	0,52		
	55-64 yaş arası	33	4,22	0,44		
Duygusal Çatışma Düzeyi	25-34 yaş arası	36	4,11	0,73	0,578	0,630
	35-44 yaş arası	163	4,01	0,72		
	45-54 yaş arası	131	4,09	0,66		
	55-64 yaş arası	33	3,98	0,51		
Süreç Çatışma Düzeyi	25-34 yaş arası	36	3,92	1,08	0,449	0,718
	35-44 yaş arası	163	3,90	0,82		
	45-54 yaş arası	131	3,81	0,83		
	55-64 yaş arası	33	3,96	0,57		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	25-34 yaş arası	36	4,18	0,42	0,186	0,906
	35-44 yaş arası	163	4,15	0,40		
	45-54 yaş arası	131	4,14	0,34		
	55-64 yaş arası	33	4,12	0,31		

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması Tablo 4.38’de gösterilmiştir. Tablo 4.38’e göre yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.38:**Yönetim Kurulu İşleyişinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	AO	SS	t	p
Genel Çaba Normları	Erkek	247	4,37	0,43	-1,693	0,091
	Kadın	116	4,45	0,42		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	Erkek	247	4,24	0,51	0,053	0,958
	Kadın	116	4,24	0,51		
Duygusal Çatışma Düzeyi	Erkek	247	4,09	0,67	1,869	0,062
	Kadın	116	3,95	0,69		
Süreç Çatışma Düzeyi	Erkek	247	3,87	0,83	-0,380	0,704
	Kadın	116	3,90	0,84		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Erkek	247	4,14	0,39	-0,315	0,753
	Kadın	116	4,16	0,34		

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.39’da gösterilmiştir. Tabloya göre genel çaba normları alt boyutu yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Post-hoc test sonuçlarına göre Finans ve Muhasebe & Raporlama uzmanlık alanlarında uzman olanların genel çaba normları ortalama puanlarının Personel / İnsan kaynakları, Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi, Araştırma ve Geliştirme, Üretim ve İmalat alanında uzman olanlara göre daha yüksek olduğu; uzmanlık alanı Personel / İnsan kaynakları olanların Halkla ilişkiler & İletişim ve Diğer alanlara göre daha düşük olduğu, uzmanlık alanı Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi olanların da uzmanlık alanını diğer olarak belirten üyelere göre daha düşük olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve diğer alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.39:** Yönetim Kurulu İşleyişinin Uzmanlık Alanına Göre Karşılaştırılması

		n	AO	SS	F	P
Genel Çaba Normları	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,5161	,36740	2,381	,013*
	Satın Alma ve İthalat	30	4,3667	,53632		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,4405	,46707		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,3421	,39273		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,1389	,52316		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,2059	,44402		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,2656	,41300		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	4,3864	,51676		
	Üretim ve İmalat	8	4,1563	,46170		
	Diğer	161	4,4332	,38705		
	Total	363	4,3974	,42696		
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1935		
Satın Alma ve İthalat		30	4,2778	,45556		
Halkla ilişkiler & İletişim		21	4,3016	,51537		
Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler		19	4,1930	,48833		
Personel / İnsan kaynakları		18	4,0556	,50163		
Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi		17	4,0784	,40016		
Araştırma ve Geliştirme		16	4,3125	,46298		
Bilgi ve iletişim Teknolojileri		11	3,8788	,58258		
Üretim ve İmalat		8	4,3333	,50395		
Diğer		161	4,3002	,46875		
Total		363	4,2406	,51045		
Duygusal Çatışma Düzeyi		Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1290	,68314	0,725
	Satın Alma ve İthalat	30	4,1667	,67381		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	3,8810	,68747		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,0789	,67213		
	Personel / İnsan kaynakları	18	3,8056	,75027		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,1176	,45171		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,0313	,67004		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,8636	,71031		
	Üretim ve İmalat	8	3,9375	,97970		
	Diğer	161	4,0466	,68191		
	Total	363	4,0455	,68124		
	Süreç	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	3,9113	,93223	

Çatışma Düzeyi	Satın Alma ve İthalat	30	3,6583	1,08175		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	3,6905	1,19086		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	3,8553	1,04521		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,1250	,47935		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,1176	,45171		
	Araştırma ve Geliştirme	16	3,5000	,92646		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,5682	,66230		
	Üretim ve İmalat	8	4,0000	,46291		
	Diğer	161	3,9348	,71180		
	Total	363	3,8788	,83151		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1960	,37856	1,238	,270
	Satın Alma ve İthalat	30	4,0974	,45796		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,0916	,49829		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,1174	,37804		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,0641	,27829		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,1357	,28202		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,0048	,32933		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,9371	,42526		
	Üretim ve İmalat	8	4,1154	,38571		
	Diğer	161	4,1897	,34765		
	Total	363	4,1475	,37278		

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.40'da gösterilmiştir. Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve diğer alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.40:**Yönetim Kurulu İşleyişinin Tecrübeye Göre Karşılaştırılması

		n	AO	SS	F	P
Genel Çaba Normları	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,4020	,42841	0,297	0,744
	Aile şirketlerinde	119	4,4244	,42381		
	Diğer	14	4,4821	,33201		
	Total	332	4,4134	,42245		

Kavramsal Çatışma Düzeyi	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,2362	,51634	0,768	0,465
	Aile şirketlerinde	119	4,2661	,50530		
	Diğer	14	4,4048	,43713		
	Total	332	4,2540	,50913		
Duygusal Çatışma Düzeyi	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,0477	,71702	0,327	0,721
	Aile şirketlerinde	119	4,0798	,64105		
	Diğer	14	3,9286	,58366		
	Total	332	4,0542	,68436		
Süreç Çatışma Düzeyi	Halka açık anonim şirketlerde	199	3,9422	,83283	1,536	0,217
	Aile şirketlerinde	119	3,9223	,69406		
	Diğer	14	3,5536	1,16511		
	Total	332	3,9187	,80370		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,1678	,37420	0,371	0,690
	Aile şirketlerinde	119	4,1803	,33701		
	Diğer	14	4,0934	,31236		
	Total	332	4,1691	,35829		

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmamalarına göre karşılaştırılması Tablo 4.41’de gösterilmiştir. Tabloya göre yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.41:**Yönetim Kurulu İşleyişinin Yönetim Kurulu Üyesinin Bağımsız Üye Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)		n	AO	SS	t	p
Genel Çaba Normları	Evet	124	4,37	0,42	-0,849	0,397
	Hayır	239	4,41	0,43		
Kavramsal Çatışma Düzeyi	Evet	124	4,22	0,57	-0,646	0,519
	Hayır	239	4,25	0,48		
Duygusal Çatışma Düzeyi	Evet	124	4,02	0,67	-0,590	0,555
	Hayır	239	4,06	0,69		
Süreç Çatışma Düzeyi	Evet	124	3,95	0,84	1,136	0,257
	Hayır	239	3,84	0,83		
Yönetim Kurulu İşleyişi Genel	Evet	124	4,15	0,38	0,097	0,923
	Hayır	239	4,15	0,37		

#### 4.8.1. Yaşın Yönetim Kurulu Performansına Etkisi

Yönetim kurulu performansının genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.42’de gösterilmiştir. Tablo 4.42’ye göre yönetim kurulu performansının genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.42:**Yönetim Kurulu Performansının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	AO	SS	F	p
Risk Yönetimi	25-34 yaş arası	36	4,31	0,39	1,216	0,304
	35-44 yaş arası	163	4,39	0,49		
	45-54 yaş arası	131	4,31	0,44		
	55-64 yaş arası	33	4,44	0,54		
Yenilikçilik	25-34 yaş arası	36	3,87	0,66	1,557	0,200
	35-44 yaş arası	163	4,12	0,67		
	45-54 yaş arası	131	4,05	0,59		
	55-64 yaş arası	33	4,09	0,69		
Yaratıcılık	25-34 yaş arası	36	3,97	0,60	1,980	0,117
	35-44 yaş arası	163	4,10	0,56		
	45-54 yaş arası	131	4,19	0,51		
	55-64 yaş arası	33	4,05	0,64		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	25-34 yaş arası	36	3,69	1,00	1,805	0,146
	35-44 yaş arası	163	3,89	0,91		
	45-54 yaş arası	131	4,05	0,74		
	55-64 yaş arası	33	3,88	1,06		
Strateji	25-34 yaş arası	36	4,14	0,58	0,628	0,597
	35-44 yaş arası	163	4,28	0,54		
	45-54 yaş arası	131	4,21	0,67		
	55-64 yaş arası	33	4,24	0,61		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	25-34 yaş arası	36	4,01	0,38	1,490	0,217
	35-44 yaş arası	163	4,16	0,41		
	45-54 yaş arası	131	4,17	0,43		
	55-64 yaş arası	33	4,15	0,48		

#### 4.8.2. Cinsiyetin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi

Yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması Tablo 4.43’de gösterilmiştir. Tablo 4.43’e göre yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.43:**Yönetim Kurulu Performansının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		n	AO	SS	t	p
Risk Yönetimi	Erkek	247	4,34	0,48	-1,016	0,310
	Kadın	116	4,40	0,45		
Yenilikçilik	Erkek	247	4,10	0,61	1,472	0,142
	Kadın	116	4,00	0,71		
Yaratıcılık	Erkek	247	4,14	0,54	1,460	0,145
	Kadın	116	4,05	0,58		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Erkek	247	3,95	0,84	0,746	0,456
	Kadın	116	3,87	0,95		
Strateji	Erkek	247	4,22	0,61	-0,636	0,525
	Kadın	116	4,27	0,58		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Erkek	247	4,16	0,43	0,615	0,539
	Kadın	116	4,13	0,42		

#### 4.8.3. Uzmanlık Alanının Yönetim Kurulu Performansına Etkisi

Yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre karşılaştırılması Tablo 4.44’de gösterilmiştir. Tabloya göre strateji alt boyutu ve yönetim kurulu genel performansı, yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yönetim kurulu performansı diğer alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.



**Tablo 4.44:**Uzmanlık Alanının Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Karşılaştırılması

		n	AO	SS	F	p
Risk Yönetimi	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,3602	,45688	1,278	,247
	Satın Alma ve İthalat	30	4,1778	,50083		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,3492	,46519		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,4912	,51362		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,2778	,47486		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,1765	,44281		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,3958	,40768		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	4,2727	,57384		
	Üretim ve İmalat	8	4,3750	,54736		
	Diğer	161	4,4099	,45833		
	Total	363	4,3600	,47032		
Yenilikçilik	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1075	,55244	1,082	,376
	Satın Alma ve İthalat	30	4,0000	,53247		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,0000	,61464		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,2982	,57622		
	Personel / İnsan kaynakları	18	3,8519	,77731		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	3,9020	,68480		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,0625	,84519		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,7576	,47354		
	Üretim ve İmalat	8	4,0833	,68429		
	Diğer	161	4,1139	,67300		
	Total	363	4,0698	,64564		
Yaratıcılık	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1210	,55763	1,590	,117
	Satın Alma ve İthalat	30	4,0250	,62059		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,0595	,45349		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	3,9868	,70452		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,0278	,55498		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,0882	,53722		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,1406	,75812		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,7273	,32509		
	Üretim ve İmalat	8	3,8125	,45806		
	Diğer	161	4,2003	,51752		
	Total	363	4,1136	,55468		

Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	3,8226	,91081	1,156	,323
	Satın Alma ve İthalat	30	3,9667	,70765		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	3,7460	,97698		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,0526	,50016		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,1111	,69546		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,0980	,71458		
	Araştırma ve Geliştirme	16	3,7917	,97278		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,4545	1,24965		
	Üretim ve İmalat	8	3,4583	1,14000		
	Diğer	161	3,9917	,89206		
	Total	363	3,9238	,87843		
Strateji	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,3548	,46998	2,231	,020*
	Satın Alma ve İthalat	30	4,1933	,66744		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,1429	,87211		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,3053	,53900		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,0889	,50046		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,0824	,53413		
	Araştırma ve Geliştirme	16	3,8875	,91497		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,9636	,82858		
	Üretim ve İmalat	8	3,8250	,54968		
	Diğer	161	4,3093	,53242		
	Total	363	4,2364	,59816		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Finans ve Muhasebe & Raporlama	62	4,1738	,35743	1,929	,047*
	Satın Alma ve İthalat	30	4,0833	,42026		
	Halkla ilişkiler & İletişim	21	4,0688	,36043		
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	19	4,2222	,40614		
	Personel / İnsan kaynakları	18	4,0710	,43528		
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	17	4,0719	,45337		
	Araştırma ve Geliştirme	16	4,0417	,65875		
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	11	3,8434	,44013		
	Üretim ve İmalat	8	3,8958	,50521		
	Diğer	161	4,2164	,41213		
	Total	363	4,1498	,42528		

Tablo 4.44.1’de verilen Post-hoc test sonuçlarına göre Strateji alt boyutunda Finans ve Muhasebe & Raporlama, Araştırma ve Geliştirme, Bilgi ve iletişim Teknolojileri, Üretim ve İmalat alanlarına göre daha yüksek, Pazarlama / İhracat/ Uluslararası İlişkiler alanı Araştırma ve Geliştirme alanına göre daha yüksek, Diğer

uzmanlık alanı ise Üretim ve İmalat ile Araştırma ve Geliştirme alanına göre daha yüksektir ( $p<0,05$ ). Yönetim Kurulu Genel Performansı ortalama puanı bakımından Finans ve Muhasebe & Raporlama, Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden, Pazarlama/ İhracat / Uluslararası İlişkiler alanı Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden, Diğer alan ise Bilgi ve İletişim Teknolojileri ile Üretim ve İmalat alanından daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.44.1:**Yönetim Kurulu İşleyişi ve Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Uzmanlık Alanının Karşılaştırılmasının Post - Hoc Test Sonuçları

Multiple Comparisons - LSD			Mean Difference (I-J)	Std. Error
Genel Çaba Normları	Finans ve Muhasebe & Raporlama	Personel / İnsan kaynakları	,37724*	,11240
		Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	,31025*	,11493
		Araştırma ve Geliştirme	,25050*	,11772
		Üretim ve İmalat	,35988*	,15771
	Personel / İnsan kaynakları	Finans ve Muhasebe & Raporlama	-,37724*	,11240
		Halkla ilişkiler & İletişim	-,30159*	,13485
		Diğer	-,29434*	,10434
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	Diğer	-,22735*	,10706
	Diğer	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	,22735*	,10706
	Strateji	Finans ve Muhasebe & Raporlama	Araştırma ve Geliştirme	,46734*
Bilgi ve İletişim Teknolojileri			,39120*	,19277
Üretim ve İmalat			,52984*	,22135
Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler		Araştırma ve Geliştirme	,41776*	,19992
Araştırma ve Geliştirme		Diğer	-,42182*	,15445
Üretim ve İmalat		Diğer	-,48432*	,21343
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Finans ve Muhasebe & Raporlama	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	,33040*	,13756
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	,37879*	,15929
	Diğer	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	,37292*	,13103
		Üretim ve İmalat	,32052*	,15230

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 4.8.4. Tecrübenin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi

Tablo 4.45'e göre karar alma hızı ve kalitesi alt boyutu, yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yönetim kurulu performansının genel puanı ve diğer alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.45:** Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Tecrübenin Karşılaştırılması

		n	AO	SS	F	p
Risk Yönetimi	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,3786	,44276	,002	,998
	Aile şirketlerinde	119	4,3754	,49395		
	Diğer	14	4,3810	,45021		
	Total	332	4,3775	,46066		
Yenilikçilik	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,0821	,63694	,321	,726
	Aile şirketlerinde	119	4,1373	,67844		
	Diğer	14	4,0476	,43080		
	Total	332	4,1004	,64410		
Yaratıcılık	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,1307	,56565	,716	,489
	Aile şirketlerinde	119	4,1744	,47674		
	Diğer	14	4,2857	,36502		
	Total	332	4,1529	,52808		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Halka açık anonim şirketlerde	199	3,8794	,91316	3,307	,038*
	Aile şirketlerinde	119	4,0924	,78225		
	Diğer	14	3,5952	1,21373		
	Total	332	3,9438	,88904		
Strateji	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,2372	,59052	2,591	,076
	Aile şirketlerinde	119	4,3731	,43486		
	Diğer	14	4,3714	,38316		
	Total	332	4,2916	,53499		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Halka açık anonim şirketlerde	199	4,1516	,41166	1,982	,139
	Aile şirketlerinde	119	4,2432	,38687		
	Diğer	14	4,1706	,26906		
	Total	332	4,1852	,39933		

Tablo 4.45.1’de Post-hoc test sonuçlarına göre aile şirketlerinin karar alma hızı ve kalitesi ortalama puanlarının halka açık anonim şirketlere ve diğer şirketlere göre daha yüksektir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.45.1:**Yönetim Kurulu Performansı Bakımından Tecrübenin Karşılaştırılmasının Post-Hoc Test Sonuçları

Multiple Comparisons- LSD			Mean Difference (I-J)	Std. Error
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Halka açık anonim şirketlerde	Aile şirketlerinde	-,21304*	,10231
		Diğer	,28416	,24413
	Aile şirketlerinde	Halka açık anonim şirketlerde	,21304*	,10231
		Diğer	,49720*	,24946
	Diğer	Halka açık anonim şirketlerde	-,28416	,24413
		Aile şirketlerinde	-,49720*	,24946

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 4.8.5. Bağımsızlık Durumunun Yönetim Kurulu Performansına Etkisi

Yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmamalarına göre karşılaştırılması Tablo 4.46’da gösterilmiştir. Tabloya göre yenilikçilik alt boyutu ortalama puanı, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki yönetim kurulunda bağımsız üye olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim kurulunda bağımsız üye olanların ortalama puan olmayanlara göre daha düşüktür. Bu bakımdan bağımsızlığın gereği olarak bağımsız üyelerin değerlendirmelerini daha objektif yaptıkları söylenebilir. Yönetim Kurulu Genel Performansı ortalama puanı yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Anketi cevaplayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ortalama puan daha düşüktür. Yani diğer üyelere göre bağımsız üyeler yönetim kurulu performansının düşük

olduğunu belirtmektedirler. Diğer alt boyutlar istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.46:**Yönetim Kurulu Performansının Yönetim Kurulu Üyesinin Bağımsız Üye Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)		n	AO	SS	t	p
Risk Yönetimi	Evet	124	4,32	0,48	-1,091	0,276
	Hayır	239	4,38	0,46		
Yenilikçilik	Evet	124	3,97	0,76	-2,000	0,047*
	Hayır	239	4,12	0,57		
Yaratıcılık	Evet	124	4,05	0,60	-1,618	0,107
	Hayır	239	4,15	0,53		
Karar Alma Hızı ve Kalitesi	Evet	124	3,81	0,93	-1,712	0,088
	Hayır	239	3,98	0,84		
Strateji	Evet	124	4,15	0,71	-1,879	0,062
	Hayır	239	4,28	0,53		
Yönetim Kurulu Performansı Genel	Evet	124	4,07	0,46	-2,630	0,009**
	Hayır	239	4,19	0,40		

#### 4.8.6. Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Süreç İlişkisi

Tablo 4.47'deki verilerde Model anlamlılığı  $F= 3,184$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,068$ 'dir. Yönetim kurulu süreçlerinden genel çaba normları ile yönetim kurulu üyesi eğitim düzeyi arasında negatif yönlü, yıl bazında toplam tecrübe arasında pozitif yönlü, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olmasıyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4.47:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Genel Çaba Normları Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,433	,233		19,059	,000
	Yönetim Kurulu Üye Sayınız	-,009	,010	-,054	-,954	,341

Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	,078	,050	,086	1,540	,124
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	-,057	,036	-,107	-1,558	,120
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	-,089	,037	-,133	-2,378	,018
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	,041	,051	,046	,803	,423
Uzmanlık Alanı	-,004	,006	-,037	-,673	,501
Yıl bazında toplam tecrübe	,011	,004	,207	3,142	,002
Yönetim Kurulu Tecrübesi	,030	,041	,041	,728	,467
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	-,002	,002	-,057	-1,029	,304
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,020	,022	-,054	-,917	,360
Yönetim Kurulu Başkanve CEO aynı kişi midir?	,194	,054	,200	3,572	,000
a. Dependent Variable: Genel Çaba Normları					

Tablo 4.48'deki Model anlamlılığı için hesaplanan değer  $F= 1,617$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = 0,092 > 0,05$ ).

**Tablo 4.48:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Kavramsal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,471	,288		15,511	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	,006	,012	,028	,470	,638
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	-,011	,062	-,010	-0,174	,862
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	-,066	,045	-,102	-1,453	,147
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	-,031	,046	-,039	-0,676	,500
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	-,002	,063	-,002	-,026	,979
Uzmanlık Alanı	,011	,008	,079	1,377	,169
Yıl bazında toplam tecrübe	,007	,004	,109	1,606	,109
Yönetim Kurulu Tecrübesi	,058	,051	,065	1,141	,255
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	-,008	,003	-,167	-2,959	,003
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,045	,027	-,098	-1,644	,101
Yönetim Kurulu Başkanve CEO aynı kişi midir?	-,022	,067	-,019	-0,333	,740
a. Dependent Variable: Kavramsal Çatışma Düzeyi					

Tablo 4.49'deki Model anlamlılığı için hesaplanan değer  $F= 1,078$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = ,379 >0,05$ ).

**Tablo 4.49:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Duygusal Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,343	,390		11,141	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	-,007	,017	-,026	-,448	,655
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	-,177	,084	-,122	-2,101	,036
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	-,035	,061	-,041	-0,578	,563
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	,003	,062	,003	0,049	,961
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	-,008	,085	-,006	-,095	,924
Uzmanlık Alanı	-,010	,011	-,057	-,982	,327
Yıl bazında toplam tecrübe	,002	,006	,023	0,333	,740
Yönetim Kurulu Tecrübesi	-,032	,069	-,027	-,460	,646
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	,000	,004	,000	-0,004	,997
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,034	,037	-,056	-,927	,355
Yönetim Kurulu Başkan ve CEO aynı kişi midir?	,187	,091	,119	2,051	,041

a. Dependent Variable: Duygusal Çatışma Düzeyi

Tablo 4.50'deki Model anlamlılığı için hesaplanan değer  $F= 1,194$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = 0,290 >0,05$ ).

**Tablo 4.50:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Süreçleri, Süreç Çatışma Düzeyi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,928	,458		8,573	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	,002	,020	,006	,107	,915



Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	,027	,099	,016	0,275	,783
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	-,113	,072	-,112	-1,578	,116
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	,100	,073	,079	1,370	,172
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	-,147	,100	-,087	-1,463	,144
Uzmanlık Alanı	,009	,012	,043	,749	,454
Yıl bazında toplam tecrübe	,009	,007	,093	1,366	,173
Yönetim Kurulu Tecrübesi	-,130	,081	-,093	-1,609	,109
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	,003	,004	,044	0,774	,440
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,061	,043	-,085	-1,413	,159
Yönetim Kurulu Başkanıve CEO aynı kişi midir?	,121	,107	,066	1,132	,258
a. Dependent Variable: Süreç Çatışma Düzeyi					

#### 4.8.7. Yönetim Kurulu Süreci ve Performans İlişkisi

Tablo 4.51’de verilen bilgiler çerçevesinde Model anlamlılığı  $F=31,498$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise 0,200’ dür. Yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ile yönetim kurulu genel performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır.

**Tablo 4.51:**Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,931	,259		7,455	,000
	Genel Çaba Normları	,314	,049	,315	6,398	,000
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	-,016	,041	-,019	-,380	,704
	Duygusal Çatışma Düzeyi	,127	,031	,203	4,147	,000
	Süreç Çatışma Düzeyi	,101	,025	,197	4,067	,000
a. Dependent Variable: Yönetim Kurulu Performansı Genel						

Tablo 4.52'deki verilere baktığımızda Model anlamlılığı  $F= 12,844$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,116$ 'dır. Yönetim kurulu süreçlerinden genel çaba normları ile risk yönetimi ilişkisi haricinde anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.52:**Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Risk Yönetimi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,492	,301		8,273	,000
	Genel Çaba Normları	,349	,057	,317	6,117	,000
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	,046	,048	,050	,960	,338
	Duygusal Çatışma Düzeyi	,057	,036	,082	1,590	,113
	Süreç Çatışma Düzeyi	-,023	,029	-,041	-0,812	,417
a. Dependent Variable: Risk Yönetimi						

Tablo 4.53'deki verilere baktığımızda Model anlamlılığı  $F= 9,895$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,089$ 'dur. Yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır.

**Tablo 4.53:**Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Yenilikçilik Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,852	,420		4,415	,000
	Genel Çaba Normları	,277	,080	,183	3,484	,001
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	-,019	,067	-,015	-,285	,776
	Duygusal Çatışma Düzeyi	,182	,050	,192	3,683	,000
	Süreç Çatışma Düzeyi	,088	,040	,114	2,202	,028
a. Dependent Variable: Yenilikçilik						

Tablo 4.54’de verilen bilgilerde Model anlamlılığı  $F= 8,866$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,08$ ’ dir. Yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ve süreç çatışma düzeyi ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır.

**Tablo 4.54:**Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Yaratıcılık Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,085	,362		5,754	,000
	Genel Çaba Normları	,269	,069	,207	3,916	,000
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	,034	,058	,031	,583	,560
	Duygusal Çatışma Düzeyi	,112	,043	,138	2,631	,009
	Süreç Çatışma Düzeyi	,064	,035	,096	1,853	,065
a. Dependent Variable: Yaratıcılık						

Tablo 4.55’deki verilerdeki Model anlamlılığı  $F= 13,375$  değeridir ve anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,12$ ’ dir. Yönetim kurulu süreçlerinden genel çaba normları ile karar alma hızı ve kalitesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır.

**Tablo 4.55:**Yönetim Kurulu Süreçleri İle Yönetim Kurulu Performansı Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,869	,561		3,331	,001
	Genel Çaba Normları	,194	,106	,094	1,824	,069
	Kavramsal Çatışma Düzeyi	-,197	,089	-,114	-2,207	,028
	Duygusal Çatışma Düzeyi	,278	,066	,216	4,204	,000
	Süreç Çatışma Düzeyi	,235	,054	,222	4,380	,000
a. Dependent Variable: Karar Alma Hızı ve Kalitesi						

#### 4.8.8. Yönetim Kurulu Kompozisyonu ve Performans İlişkisi Regrasyon Modeli

Tablo 4.56’da verilen model anlamlılığı  $F= 5,176$  değeridir ve anlamlıdır ( $p = 0,000 < 0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,122$ ’dir. Yönetim Kurulu Performansı Strateji Alt Boyutu ile Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO’nun aynı kişi olup olmaması arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Katsayısına bakılacak olursa  $0,303$  değeri ile sabit terim haricinde en yüksek katsayıya sahip değişken olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu tecrübesi ve yıl bazında toplam tecrübe de strateji boyutunu pozitif olarak etkilemektedirler. Diğer değişkenlerin katsayıları anlamlı değildir.

**Tablo 4.56:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Strateji Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,755	,287		13,097	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	-,019	,012	-,086	-1,556	,121
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	,107	,062	,093	1,721	,086
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	-,049	,045	-,073	-1,096	,274
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	-,045	,046	-,053	-,977	,329
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	,087	,063	,078	1,387	,167
1 Uzmanlık Alanı	-,007	,008	-,046	-,852	,395
Yıl bazında toplam tecrübe	,018	,004	,264	4,127	,000
Yönetim Kurulu Tecrübesi	,100	,050	,107	1,971	,050
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	,001	,003	,012	0,219	,826
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,038	,027	-,080	-1,413	,159
Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?	,303	,067	,246	4,527	,000

a. Dependent Variable: Stareji

Tablo 4.57’de verilen model anlamlılığı  $F= 2,793$  değeridir ve anlamlıdır ( $p = 0,002 < 0,05$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,056$ ’dır. Bu modelde dikkat edilecek husus anlamlı olmasa da anlamlı olmaya yakın değerlerden yönetim kurulu üyesinin yaşının karar alma hızı ve kalitesine pozitif yönlü kısmi bir etkisinin olmasıdır. Ayrıca her toplantıdaki ortalama verimli sürenin karar alma hızı ve kalitesine negatif bir etkisi vardır. Karar alma hızı ve kalitesi ile Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO’nun aynı kişi olup olmaması arasında pozitif yönlü, anlamlı ve kuvvetli bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Diğer ilişkiler anlamlı değildir.

**Tablo 4.57:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Karar Alma Hızı ve Kalitesi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,944	,494		5,962	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	,010	,021	,027	,476	,634
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	,046	,107	,024	0,433	,665
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	,142	,077	,127	1,844	,066
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	,038	,079	,027	,487	,627
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	,041	,108	,022	,377	,706
1 Uzmanlık Alanı	,006	,013	,023	,415	,678
Yıl bazında toplam tecrübe	-,008	,007	-,074	-1,122	,263
Yönetim Kurulu Tecrübesi	,023	,087	,015	,266	,790
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	,001	,005	,012	0,223	,824
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,087	,046	-,109	-1,865	,063
Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?	,430	,115	,210	3,730	,000

a. Dependent Variable: Karar Alma Hızı ve Kalitesi

Tablo 4.58’de verilen model anlamlılığı  $F= 1,707$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = 0,071 > 0,050$ ). Modelin açıklayıcılık değeri ise  $0,023$ ’ tür. Ancak

burada verilen değerler modelin anlamlı modele yakın olduğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen anlamlı katsayılara bakılacak olursa yıllık ortalama toplantı sayısı ile risk yönetimi arasında negatif yönlü, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olmasıyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). Diğer ilişkiler anlamlı değildir.

**Tablo 4.58:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Risk Yönetimi Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,901	,260		14,988	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	-,008	,011	-,041	-,710	,478
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	,061	,056	,062	1,079	,281
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	,014	,041	,024	,337	,737
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	,019	,042	,025	,445	,657
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	,041	,057	,043	,726	,468
Uzmanlık Alanı	,005	,007	,039	,691	,490
Yıl bazında toplam tecrübe	,002	,004	,029	,436	,663
Yönetim Kurulu Tecrübesi	-,001	,046	-,002	-,029	,977
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	-,007	,002	-,153	-2,727	,007
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	,017	,024	,041	,691	,490
Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?	,196	,061	,185	3,221	,001

a. Dependent Variable: Risk Yönetimi

Tablo 4.59'da verilen model anlamlılığı  $F = 1,577$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = 0,104 > 0,050$ ).

**Tablo 4.59:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Yenilikçilik Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,487	,365		9,567	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	,022	,016	,084	1,436	,152
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	-,064	,079	-,046	-0,808	,420
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	,002	,057	,003	,041	,967
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	,084	,058	,083	1,442	,150
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?)	,107	,080	,079	1,338	,182
1 Uzmanlık Alanı	-,002	,010	-,012	-,209	,834
Yıl bazında toplam tecrübe	,000	,006	-,001	-,009	,992
Yönetim Kurulu Tecrübesi	-,026	,064	-,023	-,399	,690
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	-,002	,003	-,037	-0,649	,517
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,031	,034	-,054	-,905	,366
Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?	,152	,085	,103	1,791	,074
a. Dependent Variable: Yenilikçilik					

Tablo 4.60'da verilen model anlamlılığı  $F = 1,188$  değeridir ve anlamlı değildir ( $p = 0,294 > 0,050$ ).

**Tablo 4.60:**Yönetim Kurulu Kompozisyonu ile Yönetim Kurulu Performansı Yaratıcılık Alt Boyutu Ortalama Puanı Regresyon Modeli

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,897	,301		12,949	,000
Yönetim Kurulu Üye Sayınız	-,006	,013	-,026	-,442	,659
Yönetim Kurulu üyesi Cinsiyeti	-,034	,065	-,030	-0,520	,603
Yönetim Kurulu üyesi Yaşı	,056	,047	,084	1,190	,235
Yönetim Kurulu üyesi Eğitim Düzeyi	-,027	,048	-,033	-,567	,571
Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim	,055	,066	,050	,841	,401

kurulunda bağımsız üye misiniz?)					
Uzmanlık Alanı	,006	,008	,043	,745	,457
Yıl bazında toplam tecrübe	-,002	,005	-,027	-,391	,696
Yönetim Kurulu Tecrübesi	,047	,053	,051	,881	,379
Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı	,001	,003	,017	0,301	,764
Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): (SAAT)	-,028	,028	-,060	-,997	,320
Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?	,147	,070	,121	2,093	,037
a. Dependent Variable: Yaratıcılık					

**H0:** İşletmelerin yönetim kurulu kompozisyonu ile yönetim kurullarının performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H1:** İşletmelerin yönetim kurulu kompozisyonu ile yönetim kurullarının performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç olarak, H0 genel hipotezinin kısmi olarak reddedildiği, H1 hipotezinin de kısmi olarak kabul edildiği bir durum ortaya çıkmıştır.

**Tablo 61:** Yönetim Kurulu Kompozisyonu, Yönetim Kurulu Süreçleri ile Yönetim Kurulu Performansı Arasındaki İlişkileri Gösteren Hipotezlerin Genel Durumu

Karar Alma Hızı ve Kalitesi				
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Kabul/Red	İlişki Yönü
H1: Yönetim Kurulu üyelerinin yaşları ile kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kısmi	Kısmi	Kısmi	Pozitif
H2: Yönetim Kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H3: Yönetim Kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarına göre kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H4: Yönetim Kurulu üyelerinin tecrübeleri ile kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-



H5:Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık durumlarına göre kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H_EK:Yönetim Kurulu Başkanve CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan kararların kalitesi, hızı ve demokratik oluşu vb. arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Evet	Evet	Kabul	Pozitif
<b>Yenilikçilik Düzeyi</b>				
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Kabul/Red	İlişki Yönü
H6a:Yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H7a:Yönetim Kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H8a:Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarına göre yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H9a: Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Evet	Kısmi	Pozitif
H10a:Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık durumlarına göre yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H_EK:Yönetim Kurulu Başkanve CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Evet	Kısmi	Pozitif
<b>Yaratıcılık Düzeyi</b>				
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Kabul/Red	İlişki Yönü
H6b: Yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H7b:Yönetim Kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H8b: Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarına göre yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H9b: Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri ile yaratıcılık düzeyi arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Evet	Kısmi	Pozitif

H10b:Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık durumlarına göre yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H_EK:Yönetim Kurulu Başkan ve CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Evet	Evet	Kabul	Pozitif
<b>Stratejilerin Oluşturulması ve Uygulanması</b>				
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Kabul/Red	İlişki Yönü
H11: Yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H12:Yönetim Kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H13: Yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarına göre kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H14: Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri ile kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında pozitif ilişki vardır.	Evet	Evet	Kabul	Pozitif
H15:Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık durumlarına göre kurulda stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H_EK:Yönetim Kurulu Başkan ve CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan stratejilerin oluşturulması ve uygulanması arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Evet	Evet	Kabul	Pozitif
<b>Riskleri Yönetebilme Becerisi</b>				
	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Hipotez Kabul/Red	İlişki Yönü
H16: Yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile kurulda riskleri yönetebilmesi arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H17:Yönetim Kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre kurulun riskleri yönetebilmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H18: Yönetim Kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarına göre kurulda riskleri yönetebilmesi arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Hayır	Red	-

H19: Yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri ile kurulda riskleri yönetebilmesi arasında pozitif ilişki vardır.	Hayır	Evet	Kısmi	Pozitif
H20: Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlık durumlarına göre kurulda riskleri yönetebilmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hayır	Hayır	Red	-
H_EK: Yönetim Kurulu Başkan ve CEO'nun aynı kişi olmamasına göre kurulda alınan riskleri yönetebilmesi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Evet	Evet	Kabul	Pozitif

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal yönetim ile ilgili uygulanan çalışmalar incelendiğinde, yönetim kurulu yapısı ve üye özellikleri ile yönetim kurulu performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya rastlamak pek mümkün olmamaktadır. Ancak kurumsal yönetim kavramının kazanımlarının getirdiği bir takım anlayışlar ve ölçülemeyen performans iyileştirilemez ilkesi dikkate alındığında, yönetim kurulu performansının ölçülmesine yönelik adımların atıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde yönetim kurulu üye özelliklerinin, kurul performansına etkisi araştırılmıştır. İncelenen model, kurulun oluşumu sürecinde, doğru yöneticiyi seçme, doğru takımı oluşturma ve görevin icrası esnasında izlenecek sürecin yönetilmesine ilişkin esasları belirleme ve gerekliliğini vurgulamak amacıyla oluşturulmuştur.

Her ne kadar üye özelliklerinin performansa etkisi üzerinde durulsada, kurul işleyiş sürecinin de ara değişken olarak kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle model, kurul kompozisyonunun (yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı, tecrübe ve bağımsızlık durumu), çalışma sürecindeki esaslarının (genel çaba normları, duygusal, kavramsal, süreç çatışma düzeyi, yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımı) da dikkate alınmasıyla kurul performansı (stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, karar alma hızı ve kalitesi, riskleri yönetebilme becerisi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi) üzerindeki etkisine uygun olarak oluşturulmuştur. Yönetim kurulu üye özelliklerini oluşturan bağımsız değişkenlerin yönetim kurulu performansına etkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışmadan elde edilen bulgular, kısmen benzer yönleri ele alan çalışmalarla karşılaştırılarak analiz edilmiştir.

### 5.1. Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada, üye özelliklerine ait alınan bilgiler çerçevesinde, öncelikle bu özelliklerin kurul çalışma sürecine etkisi incelenmiştir. Çalışma sürecini ölçmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplar, üye özellikleri ile süreç ilişkisi kapsamında analiz edilmiş, sürecin kurul performansına etkisi ortaya konmuştur.

Performansa yönelik yapılan analizde sadece yönetim kurulunun gözlemlenen davranışlarının ve özelliklerinin değil, aynı zamanda beklenen ve istenen davranışların da gösterilmesi ve gerçekleştirilmesi beklenmelidir.

Yönetim kurulu performansı, bağımsız değişken olarak kullanılan üye özelliklerinin dışında, aynı zamanda eğitim düzeyi, Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ikilemi, toplantı sıklığı, toplantıda harcanan verimli süre ve kurul üye sayısı esas alınarak da ölçülmüştür. Benzer şekilde kurul işleyiş sürecinde, eğitim düzeyi, Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ikilemi, toplantı sıklığı, toplantıda harcanan verimli süre ve kurul üye sayısı esas alınarak da ölçülmüştür.

#### **5.1.1. Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Yönetim Kurulunun Sürecine Etkisi**

Üye özelliklerinin kurul işleyiş sürecine etkisine baktığımızda, yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde, yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Yani cinsiyetin yönetim kurulu süreçleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Genel çaba normları alt boyutu yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Post-hoc test sonuçlarına göre, Finans ve Muhasebe ve Raporlama uzmanlık alanlarında uzman olanların genel çaba normları ortalama puanlarının, Personel/ İnsan kaynakları, Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi, Araştırma ve Geliştirme, Üretim ve İmalat alanında uzman olanlara göre daha yüksek olduğu; uzmanlık alanı Personel/ İnsan kaynakları olanların Halkla ilişkiler & İletişim ve Diğer alanlara göre daha düşük olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve diğer alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve diğer alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üye olup olmamalarına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Aynı şekilde, yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yönetim kurulu işleyişinden, genel çaba normları alt boyutu ortalama puanı, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Süreç çatışma düzeyi alt boyutu ortalama puanı, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ortalaması, yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0,01$ ). Yönetim Kurulu Başkanı ile CEO'su aynı olan şirketlerde ortalama puan daha düşüktür. Diğer alt boyular istatistiksel olarak farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

Yönetim kurulu işleyişi genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki yönetim kurulu üye sayıları, yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayıları ve her toplantıdaki ortalama verimli süre ile ilişkileri incelendiğinde, yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı arttıkça kavramsal çatışma düzeyi alt boyutları puanı ortalaması düşmektedir. Her toplantıdaki ortalama verimli süre arttıkça yönetim kurulu işleyişi genel puanı ortalaması düşmektedir.

Genel çaba normlarını ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 345 üye (%94,2), yönetim kurulu üyelerinin yapılması gereken işlerden dolayı sorumluluk hissettiklerini

söylemişlerdir. Süreç çatışma düzeyini ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 319 üye (%87,9) yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını içtenlikle kabul ettiklerini söylemişlerdir. Duygusal çatışma düzeyini ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 301 üye (%82,9) yönetim kurulu üyelerinin birlikte çok iyi geçindiklerini söylemişlerdir. Kavramsal çatışma düzeyini ölçmek maksadıyla sorulan sorulara verilen cevaplara baktığımızda, ankete olumlu cevap verenlerden 319 üye (%87,9) yönetim kurulu üyelerinin nihai karar vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate aldıklarını söylemişlerdir.

Araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin mevcudiyetini ölçmek için sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, stratejik düşünme becerisinin mevcudiyetine 158 kişi (%43,5) çok fazla, 183 kişi (%50,4) fazla, 19 kişi (%5,2) ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Analitik düşünme becerisinin mevcudiyetine 179 kişi (%49,3) çok fazla, 153 kişi (%42,1) fazla, 29 kişi ise (%8) ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. İletişim becerilerinin mevcudiyetine 167 kişi (%46) çok fazla, 160 kişi (%44,1) fazla, 35 kişi (%9,6) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karşılıklı etkileşim becerilerinin mevcudiyetine 149 kişi (%41) çok fazla, 186 kişi (%51,2) fazla, 24 kişi (%6,6) ise ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Yönetim becerilerinin mevcudiyetine 159 kişi (%43,8) çok fazla, 180 kişi (49,6) fazla, 21 kişi (%5,8) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Sonuç odaklı bakış açısının mevcudiyetine 160 kişi (%44,1) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 30 kişi (%8,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karar alma hızı ve kalitesinin mevcudiyetine 158 kişi (%43,5) çok fazla, 168 kişi (%46,3) fazla, 35 kişi (%9,6) ise ne fazla ve ne az şeklinde cevap vermiştir. Yenilik ve yaratıcılık düzeyinin mevcudiyetine 170 kişi (%46,8) çok fazla, 171 kişi (%47,1) fazla, 18 kişi (%5) ise ne fazla ne az olarak cevap vermiştir. Komitelerin çeşitliliği ve etkin kullanımı mevcudiyetine 177 kişi (48,8)çok fazla, 155 kişi (%42,7) fazla, 24 kişi (6,6) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Riskleri yönetebilme becerisinin mevcudiyetine 188 kişi (%51,8) çok fazla, 146 kişi (%40,2) fazla, 26 kişi (%7,2) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir.

Buna göre yeteneklerin mevcudiyetinde ortalaması en yüksek yeteneğin ‘‘riski yönetebilme becerisi’’ olduğu, en düşük yeteneğin ise ‘‘stratejik düşünme’’ olduğu görölmektedir.

Araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinde yeteneklerin kullanımı ile ilgili, stratejik düşünme becerisinin kullanımına, 131 kişi (%36,1) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 57 kişi ise (%15,7) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Analitik düşünme becerisinin kullanımına, 127 kişi (%35) çok fazla, 210 kişi (%57,9) fazla, 21 kişi (%5,8) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. İletişim becerilerinin kullanımına ise 166 kişi (%45,7) çok fazla, 171 kişi (%47,1) fazla, 25 kişi (%6,9) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karşılıklı etkileşim becerilerinin kullanımına, 153 kişi (%42,1) çok fazla, 177 kişi (%48,8) fazla, 30 kişi (%8,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Yönetim becerilerinin kullanımına, 150 kişi (%41,3) çok fazla, 172 kişi (%47,4) fazla, 39 kişi (%10,7) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Sonuç odaklı bakış açısının kullanımına, 128 kişi (%35,3) çok fazla, 191 kişi (%52,6) fazla, 41 kişi (11,3) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Karar alma hızı ve kalitesinin kullanımına, 145 kişi (%39,9) çok fazla, 186 kişi (%51,2) fazla, 31 kişi ise (%8,5) ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Yenilik ve yaratıcılık düzeyinin kullanımına, 159 kişi (%43,8) çok fazla, 174 kişi (47,9) fazla, 27 kişi (%7,4) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Komitelerin çeşitliliği ve etkin kullanımı sorusuna, 164 kişi (%45,2) çok fazla, 176 kişi (%48,5) fazla, 18 kişi (%5) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Riskleri yönetebilme becerisinin kullanımına, 175 kişi (%48,2) çok fazla, 165 kişi (%45,5) fazla, 20 kişi (%5,5) ise ne fazla ne az şeklinde cevap vermiştir. Yeteneklerin mevcudiyetinde yapılan tespite verilen cevaplarla uyumlu olarak, yeteneklerin kullanımında da ortalaması en yüksek yeteneğin ‘‘risk yönetebilme becerisi’’ olduğu, en düşük yeteneğin ise ‘‘stratejik düşünme’’ olduğu görölmektedir.

Sonuç olarak yapılan analizlere baktığımızda yönetim kurulu üye özelliklerinden uzmanlık alanının genel çaba normu üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu görmekteyiz. Özellikle Finans ve Muhasebe ve Raporlama alanında uzman olanların genel çaba normları ortalama puanlarının yüksek çıkması,



firmalardaki yönetim kurulunda bu uzmanlık alanına sahip olanların mutlaka var olmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su aynı olan şirketlerde de genel çaba normları ile genel işleyiş puanı ortalamasının düştüğünü görmekteyiz.

Günümüzün koşulları dikkat alındığında, yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımında, ortalaması en yüksek yeteneğin "riski yönetebilme becerisi" olması, en düşük yeteneğin ise "stratejik düşünme" olması aslında zıt anlamlar taşımaktadır. Çünkü stratejik düşünme kısa orta ve uzun vadede planlamaya dayalı büyümeyi ve öngörüğü gerektirmektedir. Dolayısıyla risk yönetiminde, bir belirsizlik durumunda önceden yapılan hazırlıklara dayalı bir yönetim söz konusu olmaktadır. Burada ana esas, krizler meydana geldiğinde zarar gelmesini önlemeden ziyade, performansı arttırıcı risklerinde alınması gerekliliğidir. Bu durumda, yöneticilerin kriz durumu oluşunca riskleri yönetebilme becerilerini sergilemesine ve stratejik bakış açısıyla planlamaya dayalı bir beceri ortaya koymasına dayanmaktadır.

### **5.1.2. Yönetim Kurulu Sürecinin Yönetim Kurulunun Performansına Etkisi**

Yönetim kurulu süreçlerinden genel çaba normları ile risk yönetimi ilişkisi haricinde anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Yapılan analiz çerçevesinde, yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ile yönetim kurulu genel performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır. Yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır. Yönetim kurulu süreçlerinden kavramsal çatışma düzeyi ve süreç çatışma düzeyi ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır. Yönetim kurulu süreçlerinden genel çaba normları ile karar alma hızı ve kalitesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>0,05$ ). Diğer ilişkiler pozitif yönlüdür ve anlamlıdır.

Bireysel parametreler bazında ise, genel çaba normları, zihinsel çatışma ve becerilerin varlığı ile kullanılmalarının yönetim kurulu rolleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

### **5.1.3. Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulunun Performansına Etkisi**

Yönetim kurulu performansının genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Yönetim kurulu performansı genel puanı ve alt boyutları, araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yönetim kurulu alt boyutlarından strateji alt boyutu ve yönetim kurulu genel performansı yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yönetim kurulu performansı diğer alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanı durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Karar alma hızı ve kalitesi alt boyutu yönetim kurulu üyelerinin tecrübe durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Post-hoc test sonuçlarına göre aile şirketlerinin karar alma hızı ve kalitesi ortalama puanlarının halka açık anonim şirketlere ve diğer şirketlere göre daha yüksektir ( $p < 0,05$ ). Aile işletmelerinde diğer işletmelerde göre daha hızlı karar alınmaktadır. Yıl bakımından yönetim kurulu üyelerinin tecrübeleri dikkate alındığında ise genel çaba normları, stratejik düşünme ve karar verme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Genel çaba normlarında ortaya çıkan pozitif etki yöneticinin işini zamanla daha fazla sahiplenmesi ve iş doyumunun artmasından kaynaklandığı öngörülmektedir. Tecrübe faktörü yaratıcılık, yenilikçilik ve riskleri yönetebilme becerisi üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Bu beklenen bir durumdur. Piyasa koşullarında gerekli tecrübeye sahip yöneticiler piyasa talepleri doğrultusunda daha

yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koyabilirler. Ayrıca piyasayı tanımının avantajı ile riskleri daha kolay gözlemleyip durumu işletmenin lehine sonuçlandırabilirler.

Bağımsız üye olup olmama bakımından işletmelerde yenilikçilik alt boyutu ve yönetim kurulu genel performansı açısından farklılık gözlemlenmiştir. Yönetim kurulunda bağımsız üye olanların ortalama puan olmayanlara göre daha düşüktür. Yani diğer üyelere göre bağımsız üyeler yenilikçiliğin ve yönetim kurulu performansının düşük olduğunu belirtmektedirler. Esasında bu durum beklentilerin de içerisinde. İşletmede bulunan bağımsız üyeler yönetim kurulunu dışarıdan bir göz ile değerlendirdiğinden daha objektif değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu bakımdan bağımsızlık durumunun işletmeye katkısı diğer yönetim kurulu üyelerinin göremediği parametrelere dikkat çekmek ve işletme risklerinin, yönetim stratejilerinin ve işletmenin sektördeki geleceğinin objektif olarak değerlendirilmesini sağlamaktır.

Yönetim kurulu performansı alt boyutlarından, yenilikçilik alt boyutu yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Post-Hoc sonuçlarına göre üniversite mezunlarının yenilikçilik puanı ortalaması Lise ve MYO mezunlarından, Yüksek lisans mezunlarının ortalama puanı ise MYO mezunlarından yüksektir ( $p < 0,05$ ). Yönetim kurulu performansının genel puanı ve diğer alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumlarına istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yönetim kurulu performansı tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu farklar CEO ile Yönetim Kurulu Başkanı aynı olmayan işletmelerde daha yüksektir. Yani yönetim kurulu genel performansı ve alt boyutları dikkate alınarak yapılan analizlerde tüm performans alt boyutlarında, Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun aynı kişi olmamasının pozitif yönlü anlamlı etkisi görülmektedir.

Yönetim kurulu performansın genel puanı ve alt boyutlarının araştırmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin şirketlerindeki yönetim kurulu üye sayıları, yıllık

ortalama yönetim kurulu toplantı sayıları ve her toplantıdaki ortalama verimli süre ile ilişkilerine baktığımızda;

- Yönetim kurulu üye sayısı arttıkça strateji alt boyutu puanı ortalaması düşmektedir.
- Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı arttıkça risk yönetimi alt boyutları puanı ortalaması düşmektedir.

Her toplantıdaki ortalama verimli süre arttıkça yönetim kurulu, yenilikçilik, yaratıcılık, karar alma hızı ve kalitesi, strateji ve yönetim kurulu performansı genel puanı ortalaması düşmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin, “stratejilerin oluşturulması ve uygulanması” alt boyutuna yönelik sorulara verilen cevaplara baktığımızda, stratejilerin oluşturulması ve uygulanması konusunda genelde üyelerin çok yüksek oranda çalıştıkları şirket/firmaya yönelik stratejik bakış açısı ve stratejilerin uygulanması düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelerden, 331 üye (%91,1) yönetim kurulunun yıllık olarak şirketin stratejik yönünü belirlediğini, 315 üye (%86,8) ise yönetim kurulu üyelerinin yıllık olarak şirketin stratejik planlarını müzakere ettiklerini, söylemişlerdir.

Yönetim kurulu üyelerinin, “karar alma hızı ve kalitesi”ne yönelik sorulara verilen cevaplara Tablo 4.20’den baktığımızda, 287 üye (%79,1) nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en az bir üyenin memnun olmadığını sıklıkla görülen bir durum olduğunu söylemiştir.

Yönetim kurulu üyelerinin, “riskleri yönetebilme becerisi” alt boyutuna yönelik sorulara verilen cevaplara baktığımızda, genelde üyelerin çok yüksek oranda riskleri yönetebilme becerisine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelerden 352 üye (%97) yönetim kurulunun beklenmedik şirket krizleriyle baş etmeye her zaman hazır olduğunu, 332 üye (%91,5) ise üyelerin şirketin karşı karşıya kaldığı riskleri etkin bir şekilde yönetebildiğini söylemişlerdir.

Yönetim kurulu üyelerinin, “yaratıcılık” alt boyutuna yönelik sorulara verilen cevaplara baktığımızda, yaratıcılık konusunda genelde üyelerin çok yüksek oranda yaratıcılık fikrine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan

üyelerden 299 üye (%82,4) kurul ve komisyon toplantılarında birçok yeni fikir ortaya attıklarını söylemişlerdir.

Yönetim kurulu üyelerinin, ‘‘yenilikçilik’’ alt boyutuna yönelik sorulara verilen cevaplara baktığımızda, yenilikçilik konusunda genelde üyelerin yaratıcığa göre çok daha yüksek oranda yenilikçilik fikrine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan üyelerden 304 üye (%83,7) yönetim kurulunda yenilikçiliğin (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirildiğini söylemişlerdir.

Yönetim kurulu işleyişinde en yüksek faktör  $4,397 \pm 0,427$  ile genel çaba normları iken yönetim kurulu performansında en yüksek faktör  $4,360 \pm 0,470$  ile risk yönetimi faktörü olmuştur.

## **5.2. Tartışma ve Öneriler**

Yönetim kurulu üyelerinin görevlerinin gereğini yerine getirirken almış olduğu eğitim ve uzmanlık alanı, sahip olduğu geçmiş tecrübe, yaşının ve cinsiyetinin gerektirdiği donanım ve görevlerini icra ederken ne kadar objektif ve bağımsız olarak hareket ettiğinin önemi açık ve net olarak ortaya çıkmaktadır. Ana esaslar açısından baktığımızda sahip olunan bütün bu donanım ve özellikler, yönetim kurulu üyelerinin sergilemeleri gereken bireysel ve toplu performansı da etkilemektedir. Ortaya konması gereken etkinlik elbette bir süreç içerisinde istenenlerin ve beklenenlerin gerçekleşmesiyle sağlanabilir. Yönetim kurulu performansı, üyelerin kurulun işleyiş süreci boyunca sergiledikleri genel çabalar, kavramsal, duygusal ve süreç çatışma düzeyleri, eğitim seviyeleri, yapılan toplantılara katılma ve toplantılarda geçirilen verimli süre, Yönetim Kurulu Başkan ve CEO'nun aynı kişi olup olmaması ve kurul üye sayısı ile bağlantılı bir süreç sergilemektedir.

Yönetim kuruluna seçilen üyelerin, özellikleri, nitelikleri ve bağımsızlıkları kurulun performansı ile beraber şirketin/kurumun performansını da doğrudan etkilemektedir. Kuruldan beklenen, stratejik düşünme becerisi, doğru ve hızlı karar alma, riskleri değerlendirme, yenilik ve yaratıcılık yetkinliğine sahip olma ile

yönetim ve liderlik becerilerini birlikte sergileyebilmektir. Kuruldaki bağımsız üyelerden beklenen ise düşünce ve davranış açısından bağımsızlık sergileme ve şirketin/kurumun çıkarları doğrultusunda beklentisiz çalışmak ve bu çıkarları her şeyin üstünde tutmaktır.

Yönetim kurulu üyeliği, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi başlı başına uzmanlık gerektiren bir meslek halini almaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin birbirini tamamlayan özellikte olmaları gerekmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin bireysel yetkinliklerinin yanında özellikle bu çalışmada öne çıkan uzmanlık alanı, tecrübe ve Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ikilemi hem işleyiş sürecine hemde kurul performansına etki etmiştir.

Sonuç olarak yapılan analizlere baktığımızda, yönetim kurulu üye özelliklerinden uzmanlık alanının genel çaba normu üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu görmekteyiz. Özellikle Finans ve Muhasebe ve Raporlama alanında uzman olanların genel çaba normları ortalama puanlarının yüksek çıkması, firmalardaki yönetim kurulunda bu uzmanlık alanına sahip olanların mutlaka var olmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Özellikle tecrübenin kazanıldığı aile şirketlerindeki karar alma hızı ve kalitesi, halka açık şirketlerdeki edinilen tecrübeden daha çok etkili olmaktadır. Sahip oldukları farklı bakış açısı ve tarafsız konumları nedeniyle bağımsız üyelerin ve genel olarak icrada görevli olmayan üyelerin rolü, yönetim kurulundaki diğer üyelere ek bazı unsurlar içerir. Bunlar; strateji geliştirme, performans değerlendirme, risk yönetimi, yenilik ve yaratıcılık ile yöneticilere yönelik değerlendirmelerdir. Bağımsız üyelerin yenilik konusunda genel ortalama puanları bağımsız olmayan üyelere göre daha düşüktür. Buda bağımsız üyelerin daha objektif değerlendirmeler yaptığını göstermektedir. Bu çalışmada öne çıkan bir diğer husus ise ankete katılan bağımsız üyelerin, kurul performansını yetersiz bulmasıdır. Eğitim durumu dikkate alındığında, üniversite mezunlarının, yeniliğe daha açık olduğu ve yaratıcılık özelliklerinin daha çok olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulu üye sayısı artıkça, stratejik düşünme becerisi ve stratejilerin uygulanması ortalama puanının da düştüğü görülmektedir. Toplantı sayısı artıkça,

risk yönetimi de düşmektedir. Toplantıda harcanan süre artıkça, karara alma hızı ve kalitesi, stratejik düşünce, yenilik ve yaratıcılık düzeyi ile genel performans düşmektedir.

Daha önce yapılan çalışmalara katılan yönetim kurulları, riski etkin bir şekilde yönetebildiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde bu çalışmada da yönetim kurulu üyelerinin en çok önem verdiği sorumluluğun riskin etkin yönetimi olduğu görülmüştür.

Günümüzün koşulları dikkat alındığında, yeteneklerin mevcudiyeti ve kullanımında, ortalaması en yüksek yeteneğin ‘‘risk yönetebilme becerisi’’ olması, en düşük yeteneğin ise ‘‘stratejik düşünme’’ olması aslında zıt anlamlar taşımaktadır. Çünkü risk yönetimi, stratejik düşünme, karar alma ve yenilik ve yaratıcılık kavramları aslında bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Ortaya konan vizyon ve misyona uygun olarak belirlenen kısa, orta ve uzun vade stratejik planlamalar, etkin ve uygulanabilir zamanında karar almayı gerektirmektedir. Bu durum da, ilerlemek ve gelişmek için yaratıcı özelliklere sahip olma ve rekabetin gereği yeniliğe açık olma ile şekillenmektedir. İşte tamda burada meydana gelebilecek beklenmedik krizlerle baş etmeye yönelik risklerin pozitif ve negatif anlamda alınması kaçınılmazdır.

Modeller dikkate alındığında regresyon modellerinin açıklayıcı etkilerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Yönetim Kurulu Kompozisyonu, Yönetim Kurulu Süreçleri ile Yönetim Kurulu Performansı genel ortalama puanı Regresyon Modeli dikkate alındığında modelin açıklanma oranına yaklaşık olarak %25 etki etmektedir. Bu da göstermektedir ki hala açıklayamadığımız %75’lik bir kısım mevcuttur. Bu kısmın içerisinde toplantı salonlarının ses, ışık, havalandırma gibi özellikleri (çevresel etmenler) olabileceği gibi kurum kültürü ve kurum alt kültürlerinin ve çatışmalarının etkisi, piyasa rekabet şartlarının getirmiş olduğu stres ve kontrol edilemeyen risklerin etkisi, ülkede baskın yönetim stratejileri ve ülke kültürünün etkisi gibi birçok farklı etmen yer alabilir. Tüm bu değişkenler dikkate alınarak çalışmaların kapsamının genişletilerek devam ettirilmesi bulguları daha yararlı hale getirecektir. Aynı zamanda da diğer etmenler ile sosyo - kültürel

dinamikler dikkate alınarak ortaya çıkarılabilecek araştırma bulgularının, yönetim kurulu konusunda yapılacak araştırma yazınına büyük katkılar sunacağı öngörülmektedir. Bu değerlendirmeler ve elde edilen veriler neticesinde gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik sunulan öneriler aşağıda verilmiştir.

Bu çalışma, ayrıca hizmet sektörüne, sağlık sektörüne vb. diğer alanlara da bir bütünlük içerisinde uygulanabilir. Yönetim kurulu üye özelliklerinin, yönetim kurulu performansına etkisiyle bağlantılı olarak ve/veya firma performansına etkisi de incelenebilir.

Geliştirilen model, farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Aracılık etkisi araştırılan değişkenlerin farklı değişkenler olması veya çoğaltılması mümkündür. Bu kapsamda, üye özelliklerine yönelik bağımsız değişkenlerin alt boyutlarından farklı kontrol değişkenleri kullanılarak çalışma tekrarlanabilir.

Çalışmada ele alınan bağımlı değişkenlerin sorgulanması, sadece strateji ve risk almada gösterilen performansla sınırlı tutulabilir. Çünkü genel anlamda, risk yönetimi en yüksek sergilenen performans olarak görülmekte, stratejik bakış açısı ise en düşük performans olarak görülmektedir. Performansa yönelik olarak ölçülen özellikle yenilik ve yaratıcılık kavramları ile firma performansının belirlenecek zaman aralığındaki gelişimine üye özelliklerinin etkisi incelenebilir.



## KAYNAKLAR

Abidin, Z.Z., Kamal, N.M. ve Jusoff K., (2009). Board Structure and Corporate Performance in Malaysia. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html) Vol.1, No.1.

Adams, R. ve Ferreira, D., (2007). A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance* 62, 217–250.

Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, (2006). İç Denetim Dergisi, 28–33.

Akıncı, G.S., (2011). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi. İstanbul Üniversitesi için sunulan doktora tezi.

Akıncı, G.S., (2013). Kurumsal Yönetişim İlkeleri Doğrultusunda Yönetim Kurulu İşleyişinin Dünya ve Türkiye Açısından İncelenmesi. *Akademik Bakış Açısı Dergisi*. Sayı 34.

Aktaş, M., (2010). Kurumsal ve Teknik Çevre Ayrımında Yönetim Kurulu Fonksiyonu ve Yapısı: Kuramsal Bir Çerçeve. Çağ Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Mersin.

Alacaklıoğlu, H., (2006). Aile Şirketlerinde Yönetim Kurulları. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yayını.

Altaş, S., (2011). Yeni Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Yapısı ve Üyelerinin Nitelikleri. İSMMMO Çözüm.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E., (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı. 6.Baskı, Avcı Ofset.

Anand, S., (2008). *Essentials of Corporate Governance*. John Wiley and Sons, Inc.

Andres, P. ve Vallelado, E., (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors. *Journal of Banking & Finance* 32, 2570–2580.

Ararat, M. ve Uğur, M., (2003). Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations. *Corporate Governance*, 3(1), 58-75.

Ararat, M., Aksu, M. ve Çetin, A.T., (2010). Impact of Board Diversity on Boards, Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence From The Istanbul Stock Exchange, JEL Classification: G3, J16, L25.

Argüden, Y., Geleceğin Teminatı Kurumsal Yönetişim. ARGE, ([www.arguden.net](http://www.arguden.net)) ET: 12.09.2014.

Argüden, Y., (2006). Yönetim Kurulu Üyeliği Nasıl Olmalı. TKYD.

Argüden, Y., İlgaz, P. ve Erşahin B., (2007). Kurumsal Yönetişim Modeli, ARGE.

Argüden, Y., (2007a). Yönetim Kurulu Sırları. 1. Baskı, Rota Yayınevi.

Arslan, Ö., Karan, M.B. ve Ekşi, C., (2010). Board Structure and Corporate Performance. *Managing Global Transitions* 8(1):3–22, Volume 8-Number 1.

Arslantaş, C.C. ve Fındıklı, A.M., (2010). İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:39, Sayı/No:2, 2010, 258-275.

Ataç, C., (2006). Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği. TKYD Yayını.

Axon, D.A.J., (2010). *Best Practices in Planning and Performance Management Radically Rethinking Management For a Volatile World*. (New Jersey): John Wiley & Sons, Inc.

Ayuso, Silvia ve Argandona, Antonia, (2007). *Responsible Corporate Governance: Towards A Stakeholder Board of Directors*. University of Navarra, Responsibility and Corporate Governance, Working Paper, No. 701, 2-7.

Bakan, İ., Eyitmiş, A.M., Büyükbeşe, T. ve Erşahan, B., (2012). Kahramanmaraş’ta Girişimcilik ve Yenilikçilik Profesyonel Meslek Gruplarında Bir Alan Çalışması. II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu.

Balay, R., (2010). The Organization Creativity Perceptions of Academic Staff. Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, Vol: 43, no: 1, 41-78.

Balsmeier, B., Buchwald, A. ve Stiebale J., (2014). Outside Directors on the Board and Innovative Firm Performance. Research Policy 43, 1800–1815.

Batullah, H., (2008). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence From New Zealand. Ph.D. Thesis, AUT University.

Bayazıt, T., (2007). Yönetim Kurulunun Stratejik Planlama Rolü. TKYD Yönetim Kurulu İhtisas Programları.

Benligiray, S., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Boeker, W. ve Goodstein, J.,(1991). Organizational Performance And Adaptation: Effects Of Environment And Performance On Changes In Board Composition. Academy of Management Journal, Vol.34,No.4,805-826.

Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K., (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (8:2).

Cadbury, A., (2002). Corporate Governance and Chairmanship: A Personnel View. New York: Oxford University Press.

Carpenter, M. ve Westphal, J., (2001). The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic Decision Making. Academy of Management Journal, 44:639-660.

Carter, D.A.-Simkins, Betty J.-Simpson, W., (2003). Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value. The Financial Review, No.38, 37.

Carver, J. ve Oliver C., (2002). Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance From the Boardroom. Jossey-Bass, First Edition, USA.

Çarıkçı, İ.H., Kalaycı, Ş. ve Gök, İ.Y., (2009). Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 1/1, 51-72.

Çemberci, M., (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. Akademik Bakış Dergisi.

Cengiz, E., Acuner T. ve Baki B., (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 1.

Cha, J., Kim, S.H., Cichy, R.F., Kim, M. ve Tkach, J.L., (2013). General Managers' And Chief Operating Officers' Evaluations of Private Club Boards Of Directors. International Journal of Hospitality Management 32, 245–253.

Cheng, S., (2008). Board Size and The Variability of Corporate Performance. Journal of Financial Economics, 87, 157-176.

Cheung, Y., Chung, C., Tan, W. ve Wang, W., (2013). Connected Board of Directors: A Blessing or a Curse? Journal of Banking & Finance 37, 3227–3242.

Daily, C.M. ve Dalton D.R., (1999). On The Measurement Of Board Compozition: Poor Consistency and a Serious Mismatch Of Theory and Operationalization. Decision Sciences, 30(1), 83-106.

Daily, M.C., Dalton, D.R. ve Cannella, A.A., (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue And Data. Academy of Management Review, 28, 371-382.

Dalton, D.F ve Kesner, I.F., (1987). Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An İnternational Perspective. Journal of International Business Studies, 18(3), 33-42.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E. ve Johnson, J.L., (1998). Meta-Analytic Reviews Of Board Composition, Leadership Structure, And Financial Performance. Strategic Management Journal, Vol.19, 269–290.

Darman, M.G., (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi. Başkent Üniversitesi İçin Hazırlanan Doktora Tezi.

De Andres, P., Azofra, V., ve Lopez, F., (2005). Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness. Corporate Governance: An International Review, 13(2), 197-210.

Dedman, E., (2000). An Investigation Into The Determinants of UK Board Structure Before And After Cadbury, Corporate Governance: An International Review, 8, 133-153.

Deloitte, (2006). Nedir Bu Kurumsal Yönetim. Kurumsal Yönetim Serisi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını.

Deloitte, (2007). Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim. Kurumsal Yönetim Serisi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını.

Deloitte, (2008). Yönetim Kurullarının ve Yöneticilerin İşletmelerin Sağlığı Hakkında Bildikleri ve Bilemedikleri. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını.

Deloitte, (2009). Modern Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları Yönetim Kurulu Araştırması. Deloitte Yayını.

Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E., (1993). Corporate Culture, Customer Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms:A Quadrad Analysis. Journal of Marketing Vol.57, 23-27.

Doğan, M., (2007). Kurumsal Yönetim. Siyasal Kitapevi, Ankara.

Drucker Peter, F., (1954). The Practice of Management. New York:Harper And Row Publishers,Inc.

Dulewicz, V., MacMillan, K., ve Herbert, P., (1995). Appraising And Developing the Effectiveness of Boards And Their Directors. Journal of General Management, 20(3), 1-19.

Düztaş, S., (2008). Kurumsal Yönetim: Yönetim Kurulu Karakteristikleri, Bilgi Teknolojisi Olgunluğu ve Şeffaflığın Şirket Performansına Etkileri. Yeditepe Üniversitesinde Sunulan Doktora Tezi.

Eisenberg, T., Sundgren, S. ve Wells, M.T., (1998). Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics*, Vol.48.

Ekşi, C., (2009). Yönetim Kurulu Üyeliği ve Şirket Performansı: Türk Firmaları İçin Bulgular. Hacettepe Üniversitesinde sunulan doktora tezi.

Elitaş, C., Ağca, V. ve Aydemir, O., (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği. [www.mufad.org](http://www.mufad.org), 103-116.

Eren, E. ve Gündüz, H., (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (5), 65-84.

Erişmiş, A., (2013). Yönetim Kurulu Yapısının BIST Şirketlerinin Performansı Üzerine Etkisi, Çukurova Üniversitesinde sunulan doktora tezi.

Fama, E.F., ve Jensen, M.C., (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26, 301–325.

Ferkins, L., Shilbury, D. ve McDonald, G., (2009). Board Involvement In Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23, 245-277.

Finkelstein, S., ve Mooney, A. C., (2003). Not The Usual Suspects: How to Use Board Process to Make Boards Better. *Academy of Management Executive*, 17(2), 101-113.

Finkelstein, S. ve Hambrick, D., (1996). *Strategic Leadership*. St. Paul: West Publishing Company.

Forbes, D., ve Milliken, F., (1999). Cognition And Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24, 489-505.

Francoeur, Claude-Labelle, Real-Sinclair-Esgagne, Bernard, (2008). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81,84.

Frigo, M.L. ve Litman, J., (2008). *Driven: Business Strategy, Human Actions and the Creation of Wealth, Strategy and Execution*. Chicago.

Golden, B.R. ve Zajac, E.J., (2001). When Will Boards Influence Strategy? Inclination X Power = Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087-1112.

Gökçen, Z., Sözüer, A. ve Arslantaş, C.C., (2012). Yönetim Kurulu Özellikleri ve Şirket Performansları: İMKB Kurumsal Yönetim ve İMKB 50 Endekslerindeki İşletmelerin Karşılaştırılması. *Yönetim Yıl:23 Sayı:72*.

Gözüm, M.S., (2012). *Yönetim Kurulu Başkanının El Kitabı*. 1.Baskı, Hümanist Kitap Yayıncılık.

Gözüm, M.S., (2012a). *Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı*. 1.Baskı, Hümanist Kitap Yayıncılık.

Greenbury Raporu, (1995). *Directors' Remuneration: Report of a Study Group Chaired by Sir Richard Greenbury*. London: Confederation of British Industry & Gee Publishing Ltd.

Guercio, D.D., Dann, L.Y. ve Partch, M.M., (2003). Governance And Boards Of Directors In Closed-End Investment Companies. *Journal of Financial Economics* 69, 111–152.

Gürbüz, O., (2005). *Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler Raporu*, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü.

Hair, J.F., Tatham, R.L., Anderson, R.E. ve Black, W.,(1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th Edn,. Prentice Hall International, London.

Hampel Raporu, (1998). Committee on Corporate Governance. Final Report. London: The Committee on Corporate Governance & GeePublishing Ltd.

Harris, M. ve Raviv, A., (2006). A Theory of Board Control and Size. Review of Financial Studies Forthcoming.

Heidrick ve Struggles, (2006-2007). 10th Annual Corporate Board Effectiveness Study. [www.heidrick.com/board](http://www.heidrick.com/board). E.T: 12.06.2013.

Hendry, K. ve Kiel, G.C., (2003). Role Of The Board in Firm Strategy:İntegrating Agency and Organizational Control Perspectives. 6th İnternational Conference on Corporate Governance Board Leadership at The Center For Board Effectiveness, Henley Management College.

Higgs Raporu, (2003). Review of The Role and Effectiveness of Non-Executive Directors. London: The Department of Trade and Industry.

Hult, G.T., Hurley, R.F. ve Knight, G.A., (2004). Innovativeness Its Antecedents And İmpact On Business Performance. Industrial Marketing Management 33, 29-438.

İngley, C.B., ve Van Der Walt, N.T., (2003). Board Configuration: Building Better Boards. Corporate Governance, 3(4), 5-17.

Johnson, J., Daily, C., ve Ellstrand, A. ( (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. Journal of Management, 22, 409-438.

Karaata, E.S., (2012). İnovasyon Ölçümünde Yeni Arayışlar. Rekabet Forumu TÜSİAD, Sabancı Üniversitesi.

Karamustafa, O., Varıcı, İ. ve Er, B., (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(17), 100–119.

Kassim, A.A., Ishak, Z. ve Manaf, N.A.A., (2013). Board Effectiveness and Company Performance: Assessing The Mediating Role Of Capital Structure Decisions. International Journal of Business and Society, Vol. 14 No. 2, 319-338.



Kaynar, Ş., (2006). Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını.

Koçel, T., (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Basım, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Koçer, B., (2006). İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları. Ankara, SPK Yayınları, Yayın No: 201.

Koh, H.C., (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3).

Konrad, A.M, Kramer, V. ve Erkut, S., (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-64.

Kravchuk, R.S. ve Schack, R.W., (1996). Designing Effective Performance Measurement Systems Under the Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review*, 56,4, 348-58.

Kula, V. ve Mühsürler, L., (2003). İşletmelerde Yönetim Kurulu üye Özellikleri İle Yönetim Kurulu Etkinliği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (C.V, S.1.)*

Leblanc, R. ve Schwartz, M.S., (2007). The Black Box of Board Process: Gaining Access to a Difficult Subject, *Corporate Governance. An International Review*, 15, 843-851.

Lee, J., (2009). Executive Performance Based Remuneration Performance Change and Board Structures. *The International Journal of Accounting*, 44, 138-162.

Li, Y., Du, M., Armstrong, A. ve Clarke, A., (2012). Board Size And Performance of Small Firms A Meta-Analysis. *ANZAM*.

Lin, C., Chen, Y. ve Yen, J., (2014). On The Determinant of Bank Loan Contracts: The Roles Of Borrowers' Ownership And Board Structures. *The Quarterly Review of Economics and Finance* 54, 500–512.

Linck, J.S., Netter, J.M. ve Yang, T., (2008). The Determinants of Board Structure. *Journal of Financial Economics*, 87, 308-328.

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., ve Nordqvist, M., (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review* 19(4), 368-383.

Marlin, D. ve Geiger, S.W., (2012). The Composition Of Corporate Boards of Directors: Does Industry Matter? *Journal of Business & Economics Research* Volume 10, Number 3.

Mc Kinsey ve Company, (2002). Global Investor Opinion Survey: Key Findings. <http://www.mckinsey.com>. E.T: 05.06.2014.

Mc Nulty, T. ve Pettigrew, A., (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*. 20(1), 47-74.

Min, B.S., (2013). Evaluation of Board Reforms: An Examination of the Appointment of Outside Directors. *Journal of The Japanese and International Economies*, Journal Home Page: 21–43. [www.elsevier.com/locate/jjie](http://www.elsevier.com/locate/jjie). 29.

Needles, B.E., Turel, A., Turel A. ve Şengür E.D., (2012). Corporate Governance in Turkey: Issues And Practices Of High-Performance Companies, *Accounting and Management Information Systems*. Vol. 11, No. 4, 510-531.

Ocak, M., (2013). Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.

OECD, (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris:OECD.

Ong, C.H. ve Lee, S.H., (2000). Board Functions and Firm Performance: A Review and Directions For Future Research. *Journal of Comparative International Management*, 3, 3-24.

Ong, C.H. ve Wan, T.W.D., (2001). Board Structure, Board Process and Board Performance A Review & Research Agenda. Volume 4, No.1.

Ong, C.H., (2004). Board Structure, Board Process and Board Role Performans. A Thesis Submitted For The Degree Of Doctor Of Philosophy Department Of Management And Organisation National University Of Singapore.

Ong, C.H. ve Wan, T.W.D., (2005). "Board Structure, Process and Performance: Evidence From Public-Listed Companies in Singapore", *Corporate Governance*, 13, 277-290.

O'Neal, D. ve Thomas, H., (1996). *Developing the Strategic Board*. *Long Range Planning*. 29(3), 314-327.

Othman, R., Ponirin, H. ve Ghani, E.K., (2009). The Effect of Board Structure on Shareholders' Wealth in Small Listed Companies in Malaysia. *Management Science and Engineering* ISSN 1913-0341 Vol.3 No.4.

Özsoy, Z., (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. Ankara, İmge.

Payne, G.T., Benson, G.S. ve Finegold, D.L., (2008). Corporate Board Attributes, Team Effectiveness And Financial Performans. *Journal of Management Studies*.

Pearce II, J. A., ve Zahra, S.A., (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations With Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135-153.

Pearce II J.A., ve Zahra S.A., (1992). Board Composition From A Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies* 29:4.

Peçen, Ü. ve Kaya, N., (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 95-111.

Perek, S., (2009). The Board Of Directors As One Of The Mechanisms Of Corporate Governance And Its Impact On The Performance Of Turkish Family Companies: A Survey. *Işık Üniversitesinde Sunulan Doktora Tezi*.

Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van Den Bosch, F.A.J. ve Volberda, H.W., (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. ERS-2009-013-STR.

Pugliese, A. ve Wenst p, P.Z., (2007). Board Members' Contribution to Strategic Decision-Making in Small Firms. *Journal of Management and Governance* 11(4), 383-404.

Pye, A.J. ve Pettigrew A.M, (2005). Studying Board Context, Processes and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16, 27-38.

Raber, R.W., (2003). The Role of Good Corporate Governance in Overseeing Risk. *Corporate Governance Advisor*, 11(2), 11-16.

Rachdi, H., ve Ben Ameer, I.G., (2011). Board Characteristics, Performance and Risk Taking Behaviour in Tunisian Banks, [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm), *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 6.

Reheul, A. ve Jorissen A., (2010). Do Boards with Different Compositions Face Different Organizational Information Contexts. University of Antwerp – Faculty of Applied Economics.

Rutherford, M.A. ve Buchholtz, A.K., (2007). Investigating the Relationship between Board Characteristics and Board Information, *Corporate Governance: an International Review*. 15, 576-584.

Saatci Y.E., (2011). Corporate Governance: The Effect of Board Governance Roles on Company Performance. Yedi Tepe  niversitesinde Sunulan Doktora Tezi.

Sarbanes Oxley Kanunu, (2002). Sarbanes Oxley Act. <http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley>, E.T:07.09. 2014. 072302.pdf.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. New York: Wiley.

Sermaye Piyasası Kurulu, (2004). Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları.

Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar, (2003). SPK Tebliği Ser.:IV:No:41. Ankara:SPK.

Shamsher, M. ve Zulkarnain, M. S. (2011). An Overview of Corporate Governance: Some Essentials. Social Science Research Network. <http://papers.ssrn.com>, E.T:12.04.2015

Sharma, S., (1996). Applied Multivariate Techniques. University Of South Carolina, John Wiley & Sons, Inc. New York Chichester Brisbane Toronto Singapore

Shukeri, S.N., Shin, O.W. ve Shaari, M.S., (2012). Does Board of Director's Characteristics Affect Firm Performance? Evidence From Malaysian Public Listed Companies. International Business Research; Vol. 5, No. 9.

Selekler-Gökşen N. ve Yıldırım-Öktem, Ö., (2009). Countervailing Institutional Works: Corporate Governance in Turkish Family Business Groups. Journal of Management and Governance, Vol.13, No.3, 193-213.

Smith, N., Smith, V. ve Verner, M., (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=780910>. E.T: 04.05.2014.

Sözer, B.Ö., (2012). Bağımsız Üyelere Talep Artıyor. Hürriyet Gazetesinde Yayınlanmış Köşe Yazısı.

SPK, (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Yapılan Tebliğ.

SPK İMKB Şirketleri Tarafından 2005 Yılında Yayınlanan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına İlişkin Genel Değerlendirme, 19-21.

Şendoğdu, A.A. ve Öztürk, Y.E., (2013). KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, 104-116.

Şener, İ. ve Elçi, M., (2009). Board-Composition of Turkish Listed Companies: Is There Any Difference Between Industries. Journal of Global Strategic Management, 06.

Şener, İ., (2011). Örgütsel Çevre Bağlamında Yönetim Kurulları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Özelliklerinin Örgüt Performansına Etkisi. Başkent Üniversitesinde Sunulan Doktora Tezi.

Şengür, E.D. ve Püskül, Ö.A.S., (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. Sayı 31.

Tacheva, S. ve Huse M., (2006). Women Directors and Board Task Performans: Mediating and Moderating Effects of Board Working Style. Draft of Paper to be Presented at the EURAM Meeting.

Tait, P. ve Loosemore, M., (2009). The Corporate Governance of Australian Listed Construction Companies. The Australasian Journal of Construction Economics and Building [Vol 9, No 2].

Tariq, W., Ali, İ., Ibrahim, M., Asim, M. ve Rehman, N.U., (2014). Theory and Empirical Evidence on Corporate Governance From Banking Sector of Pakistan. Business and Economic Research ISSN 2162-4860, Vol. 4, No. 1.

T.C. Yasalar (14.02.2011). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu. Ankara: Resmi Gazete (27846 sayılı).

TKYD Aile Anayasası , (2012).

Toksöz, F., (2008). İyi Yönetişim El Kitabı. TESEV Yayınları, I. Baskı, İstanbul.

Tricker, R., (1994). International Corporate Governance. Singapore:Prentice-Hall.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı. No: TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul.

Ülgen, H. ve Mirze, K., (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5.Baskı, Beta Yayınevi,

Ülgen, H. ve Mirze, K., (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5.Baskı, Beta Yayınevi.

Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem., Ö., (2008). Kurumsal Ortamda Değişim ve Büyük Aile Holdingleri Bünyesindeki Şirketlerin Yönetim Kurullarında, İcrada Görevli Olmayan” ve “Bağımsız” Üyeler. Amme İdaresi dergisi, 41(1), 43-71.

Waithaka, S.M., Gakure, R. ve Wanjau, R., (2013). The Effects Of Board Characteristics On Microfinance Institutions’ Social Performance In Kenya. International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, Vol.1. No. 1, 19-34.

Westphal, J.D., (1998). Board Games: How CEOs Adapt to Increases in Structural Board Independence From Management. Administrative Science Quarterly, 43(3), 511-537.

Yermack, D., (1996). Higher Market Valuation of Companies With a Small Board of Directors. Journal of Financial Economics 40, 185-211.

Yıldız, F. ve Doğan, M., (2012). Genel Müdür’ün Yönetim Kurulu Üyesi Olması Halinin Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı Firmalarının Performansına Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y., C.17, S.2, 353-366.

Yıldırım, E., (2012). Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim. Yapı Kredi Yayınları.

Yılmaz, H. ve Karahan, A., (2010). Liderlik Davranışı Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi Cilt:17 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Zahra, S. ve Pearce, J., (1989). Boards of Directors And Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model. Journal of Management, 15, 291-334.

Zahra S., (1990). Increasing The Board’s Involvement in Strategy, Long Range Planning. 23, 109-117.

## **EKLER**

### **EK 1:ANKET FORMU**





## **EK 1:ANKET FORMU**

### **DOKTORA ANKETİ/Ph.D. SURVEY**

#### **(Yönetim Kurulu Kompozisyonu, Süreçleri(İşlevleri) ve Performansı)**

Sayın Yönetim Kurulu Üyesi

Elinizdeki anket, son yıllarda yoğun akademik ilgi konusu olan Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) işleyişinin dinamiklerinden biri olan Yönetim kurulunu inceleyen akademik bir çalışmanın uygulama bölümüdür. Ankette, işletmenizin yönetim kurulunun teşekkül ve işleyişine yönelik sorular bulunmaktadır. Sadece akademik amaçlı olan bu anketin verileri kesinlikle gizli tutulacak; sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve bireysel işletmelere ait bilgiler hiçbir kimse veya kuruma verilmeyecektir. Sorular kısa yanıtlı olup, çoğuna katıldığınız seçeneği işaretlemeniz yeterli olacaktır. Anketteki tüm ifadeleri okumanız ve boş soru bırakmadan cevaplamanız araştırmanın doğru değerlendirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu anketin başarısı sizlerin katılımına bağlıdır. Bu yüzden katılımınızı esirgemeyeceğinizi umar, çalışmalarınızda esenlikler diler ve teşekkür ederiz.

Enver KILINÇ, Doktora Öğrencisi(Haliç Üniversitesi, IIBF. Tel: 05062422609)

E-Mail: enverkilinc07@gmail.com

Danışman

Prof.Dr.M.Zeki AKSAN

Haliç Üniversitesi İşletme ABD Öğretim Üyesi (0212.2972562,68)

NOT: Çalışma sonucunun size gönderilmesini istiyorsanız E-mail adresinizi yazınız:

## BÖLÜM-A YÖNETİM KURULU KOMPOZİSYONU

(I) Bu kısım Yönetim Kurulu yapısını (kompozisyonu) ortaya koymak maksadıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

### 1. Çalıştığınız Sektör?

1.	Metal Eşya, Makine ve Gereç Yapımı	
2.	Holdingle ve Yatırım Şirketleri	
3.	Bankalar ve Özel Finans	
4.	Gıda, İçki ve Tütün	
5.	Savunma	
6.	Diğer	

### 2. Yönetim Kurulu Üye Sayınız?

### 3. Adınız ve Soyadınız.

### 4. Yönetim Kurulu üyesi cinsiyeti?

Erkek	Bayan

### 5. Yönetim Kurulu üyesi yaş durumu?

25-34 yaş	35-44 yaş	45- 54 yaş	55-64 yaş	65 yaş ve üzeri

### 6. Yönetim Kurulu üyesi eğitim düzeyi?

İlköğretim	Lise	Meslek Yüksek Okulu	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora

### 7. Bağımsızlık Durumunuz (Yönetim kurulunda bağımsız üye misiniz?):

- a. Evet                      b. Hayır

8. Lütfen aşağıdaki tablodan uzmanlık alanınızı belirten bölümü işaretleyerek toplam çalışma sürenizi yazınız. \*Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz!

Uzmanlık Alanınız ve Toplam Çalışma Süreniz		YIL
		Hukuk
	Pazarlama / İhracat / Uluslararası İlişkiler	
	Halkla ilişkiler & İletişim	
	Gayrimenkul	
	Araştırma ve Geliştirme	
	Eğitim Sektörü (Üniversite vb.)	
	Finans ve Muhasebe & Raporlama	
	Personel / İnsan kaynakları	
	Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi	
	İç Kontrol Sistemleri (iç denetim vb.)	
	Bilgi ve iletişim Teknolojileri	
	Stratejik Planlama ve Politika Geliştirme	
	Satın Alma ve İthalat	
	Üretim ve İmalat	
	Diğer (lütfen belirtiniz!)	
Yönetim Kurulu Tecrübesi	Kar amacı gütmeyen kurumlarda	
	Halka açık anonim şirketlerde	
	Aile şirketlerinde	
	Yabancı sermayeli şirketlerde	

(II) Bu kısım şirketin yönetim kurulu karakteristiklerini ortaya çıkarmak içindir. Bu bilgilere çalışmamızın daha yararlı olması için başvurulmaktadır. Lütfen ilgili yerleri doldurunuz.

1. Yıllık ortalama yönetim kurulu toplantı sayısı: \_\_\_\_\_.
2. Her toplantıdaki ortalama verimli süre (müzakere ve etkileşim dâhil): \_\_\_\_\_ saat.
3. Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO aynı kişi midir?  
1.Evet / 2.Hayır

## BÖLÜM-B YÖNETİM KURULU SÜRECİ (İŞLEYİŞİ)

Aşağıdaki ifadeler için ilgili ölçeği kullanarak en uygun sayıyı işaretleyiniz:

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Yönetim Kurulu üyeleri toplantılardan önce dikkatlice bilgilendirilmektedir.					
2.	Yönetim Kurulu üyeleri toplantılara aktif olarak katılmaktadır.					
3.	Yönetim Kurulu üyeleri işlerinden keyif almaktadırlar.					
4.	Yönetim Kurulu üyeleri yapılması gereken işlerden dolayı sorumluluk hissetmektedirler.					
5.	İşler iyi yapıldığında Yönetim Kurulu üyeleri memnun olmaktadır.					
6.	Yönetim Kurulu nihai kararı vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate alır.					
7.	Kurulda kararlar daima dostane alınır.					
8.	Kurulda tartışmalar açık ve dürüstçedir.					
9.	Kuruldaki atmosfer üyeleri eleştirel düşünmeye teşvik eder.					
10.	Yönetim Kurulu toplantılarında genellikle kesin bir karara varılmaz.					
11.	Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.					
12.	Yönetim Kurulu üyeleri birlikte çok iyi geçinmektedir.					
13.	Yönetim Kurulu üyeleri her zaman işbirliği yapmak ve birbirlerine yardımcı olmak için hazırdır.					
14.	Nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en azından bir üyenin memnun olmadığı sıklıkla görülen bir durumdur.					
15.	Yönetim Kurulu üyeleri arasındaki ilişkiyi kazanmak veya kaybetmek açısından en iyi açıklayan ifade "O kazanırsa, ben kaybederim" şeklindedir.					
16.	Yönetim Kurulu üyeleri çalışmalar esnasında tartışma eğilimindedir.					
17.	Yönetim Kurulu toplantıları sırasında sık sık işlerin nasıl yapılacağı tartışılmaktadır.					
18.	Yönetim Kurulu üyeleri çoğu zaman işlerin adaletsiz şekilde dağıtıldığını düşünmektedir.					
19.	Yönetim Kurulu üyeleri görev ve sorumluluklarını içtenlikle kabul ederler.					

## Yeteneklerin Mevcudiyeti ve Kullanımı

Aşağıdaki tabloda verilen ifadeler için verilen ölçeği kullanarak en uygun değeri işaretleyiniz.

1	2	3	4	5
Çok Az	Az	Ne Fazla Ne Az	Fazla	Çok Fazla

Lütfen Yönetim Kurulunun işleyiş ve performansına yönelik aşağıdaki becerilerin mevcudiyetini ve kullanım performansını değerlendiriniz.												
Mevcudiyeti						Kullanımı						
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1.	Stratejik Düşünme											
2.	Analitik Düşünme											
3.	İletişim Becerileri											
4.	Karşılıklı Etkileşim Becerileri											
5.	Yönetim Becerileri											
6.	Sonuç Odaklı Bakış Açısı											
7.	Karar Alma Hızı ve Kalitesi											
8.	Yenilik ve Yaratıcılık Düzeyi											
9.	Komitelerin Çeşitliliği ve Etkin Kullanımı											
10.	Riskleri Yönetebilme Becerisi											

## BÖLÜM-C YÖNETİM KURULU PERFORMANSI

Aşağıdaki ifadeler için ilgili ölçeği kullanarak en uygun sayıyı işaretleyiniz:

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1.	Yönetim Kurulu beklenmedik şirket krizleriyle baş etmeye her zaman hazırdır.					
2.	Yönetim Kurulu potansiyel fırsat ve tehditlerin tespit edilmesinde etkin rol oynar.					
3.	Kurul toplantıları, önemli organizasyonel konularda “odaklanmayı” ve “çözüm üretmeyi” kolaylaştırıcı önlemler alır.					
4.	Yönetim Kurulu üyeleri şirket riskini etkin bir şekilde yönetebilmektedir.					
5.	Yönetim Kurulu üyelerinin strateji oluşturulmasına ve risk yönetimine katkısı yüksektir.					
6.	Toplantı gündemi şirketin stratejik önceliklerine başarıyla yer vermektedir.					
7.	Risk yönetimi Yönetim Kurulunun karar alım sürecinde etkilidir.					
8.	Yönetim Kurulu Üyeleri iş çevrelerindeki eğilimlerin farkındadırlar.					
9.	İşletme dışından olan yönetim kurulu üyeleri işletme faaliyetleri ile ilgili alternatif bir bakış açısı sağlamaktadırlar.					
10.	İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler Yönetim Kurulu tarafından çok çabuk kabul görür.					
11.	Yönetim Kurulu üyeleri, işletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verir.					
12.	İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde ve iş süreçlerinde kolayca kabul görür.					
13.	Yönetim Kurulu üyeleri ve komisyondaki insanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar.					
14.	Yönetim Kurulunda yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir.					
15.	Yönetim Kurulu üyeleri, toplantılarda gündeme getirilen yeni fikirlerin uygulanmasına çoğunlukla sıcak bakmazlar.					
16.	Yönetim Kurulu toplantılarında problemlerin çözümünde olağanüstü ve şaşırtıcı çözümler üretirim.					
17.	Yönetim Kurulunda ortaya attığım fikirlerden bazıları gerçekten benzersizdirler.					
18.	Yönetim Kurulu toplantılarında problemlerle karşılaştığımızda engelleri farklı yöntemlerle çözebilirim.					
19.	Kurul toplantılarında benden beklenmese bile yeni çözümler bulmaya çalışırım.					
20.	Kurul ve komisyon toplantılarında ortaya attığım birçok fikir vardır.					
21.	Yönetim Kurulu üst yönetimin kararlarını denetler.					
22.	Yönetim Kurulu toplantılarında genellikle kesin bir karara varılmaz.					

23.	Kurul, şirketin operasyonel faaliyetlerini yönlendiren politikalar ile ilgili karar verme mekanizmalarına etkin bir şekilde katılmaktadır.						
24.	Yönetim Kurulu, alınan kararların tüm şirket tarafından benimsenen değerler ve ilkeler olmasını sağlayabilmektedir.						
25.	Yönetim Kurulu nihai kararı vermeden önce diğer üyelerin bakış açılarını dikkate alır.						
26.	Karar verme sürecinde yönetim kurulu üyeleri arasında kişilik çatışmaları bulunmaktadır.						
27.	Kurulda kararlar daima dostane alınır.						
28.	Nihai karara varıldığında, alınan kararlardan dolayı en azından bir üyenin memnun olmadığı sıklıkla görülen bir durumdur.						
29.	Şirket üst yöneticileri şirket stratejilerinin oluşturulmasında yönetim kurulundan yardım talep etmemektedir.						
30.	Yönetim Kurulu şirketin stratejik planlarını sektör verileriyle karşılaştırmalı olarak kıyaslamaktadır.						
31.	Yönetim Kurulu şirket performansını stratejik planlar doğrultusunda yeniden değerlendirmektedir.						
32.	Yönetim Kurulu şirketin en üst yöneticisinden (CEO) strateji uygulamalarına yönelik eylem planlarını alır.						
33.	Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik planını müzakere eder.						
34.	Yönetim Kurulu yıllık olarak şirketin stratejik yönünü belirler.						

## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Erzurum'da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Foça'da tamamlamaya müteakip, lise öğrenimini Maltepe Askeri Lisesi'nde tamamladı.

1996 yılında Kara Harp Okulundan Teğmen rütbesiyle mezun oldu ve 1996-2007 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli birlik ve karargâhlarında sırasıyla; Takım Komutanlığı ile Saymanlık ve Kısım Amirliği görevlerinde bulundu.

2006-2007 yıllarında Sosyoloji alanında yüksek lisans yaptı.

2009 yılında Kara Harp Akademisinden kurmay subay olarak mezun oldu. Müteakiben iki yıl süreyle karargâh subayı olarak, Lojistik Şube Müdürlüğü görevini icra etmeye müteakip, 2011-2014 yılları arasında Kara Harp Akademisinde Yönetim Ana Bilim Dalında Öğretim Elemanı olarak görev yaptı. Bu esnada 2013 yılında altı ay süreyle Afganistan/Kabil'de Komuta Kurmay Kolejinde Öğretim Elemanı olarak görev yaptı.

2012-2016 yıllarında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında İşletme doktora öğrenimini tamamladı.

2014-2016 yıllarında Kıt'a Komutanlığı görevini Tabur Komutanı olarak tamamladı.

2016 yılında Pretoria/Güney Afrika Cumhuriyeti'ne TSK Askeri Ataşesi olarak atandı.